



**Sílvia Helena Furtado**

## **Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoal nos Municípios Cabo-verdianos: O Caso de São Domingos**

**Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**

Campus Universitário da Cidade da Praia  
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande  
Cidade da Praia, Santiago  
Cabo Verde  
19-01-12



**Sílvia Helena Furtado**

**Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoal nos  
Municípios Cabo-verdianos: O Caso de São Domingos**

**Sílvia Helena Furtado**, autora da monografia intitulada “**Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoal nos Municípios Caboverdianos: O Caso de São Domingos**”, declara que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do seu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia, Janeiro de 2012  
**Sílvia Helena Furtado**

Memória Monográfica apresentada à Universidade Jean Piaget de Cabo Verde como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública e Autárquica.

## **Sumário**

O Presente trabalho intitulado “Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoal nos Municípios Cabo-verdianos: O Caso de São Domingos”, enquadra-se no âmbito do curso de licenciatura em Administração Pública e Autárquica ministrado pela Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

Este estudo aborda a gestão de pessoas e a inter-relação com a contratação dos colaboradores. Descreve os subsistemas da gestão de pessoas e a contribuição dos mesmos no alcance da missão da organização.

A gestão de recursos humanos assume uma importância crescente nas organizações. Os colaboradores deixaram de ser vistos como meros recursos, para se tornarem fonte de vantagem competitiva. O recrutamento e selecção de pessoal destacam-se como procedimentos-chave, dado que é por seu intermédio que os trabalhadores acedem às organizações.

O objectivo deste trabalho consiste em analisar a importância do processo de recrutamento e selecção de pessoal na aquisição do potencial humano na CMSD, ressaltando as suas vantagens e inconveniências.

A metodologia adoptada, para além de outras, baseou-se no estudo de caso. Neste sentido, analisou-se uma instituição na qual foi aplicada um inquérito por questionário,

Em termos de resultados finais de investigação, concluiu-se o recrutamento e selecção de pessoal da CMSD fazem-se de acordo com os preceitos legais vigentes na Administração Pública e com base no uso de métodos e técnicas adequados.

Ficou evidente a necessidade de se investir nos recursos humanos, de forma a garantir uma gestão eficaz. O recrutamento garante pessoas engajadas e comprometidas com o ideal organizacional e podem também influenciar a forma de competir e buscar resultados desejados pela organização.

**Palavras - chave:** Gestão; Organização; Pessoa; Recrutamento; Selecção.



## **Agradecimentos**

Na elaboração de qualquer trabalho científico, por muito individual que seja, requer a ajuda, a colaboração e o apoio de outras pessoas e instituições. Sendo assim, é com um sentimento de imensa satisfação que agradeço a todos os que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradecimentos especiais ao meu Orientador e Professor, Mestre Simão Paulo Rodrigues, por me ter orientado e incentivado sem os quais, seria impossível a realização deste trabalho.

Os meus sinceros agradecimentos à Unipiaget pela oportunidade de aprendizagem e crescimento profissional na administração pública.

A minha gratidão se estende à Câmara Municipal de São Domingos, particularmente ao Sr. Presidente da Câmara Municipal, e aos funcionários dessa instituição, pelo elevado grau de cooperação e colaboração dispensados durante o período de recolha de dados.

Ao meu tutor de estágio, Mestre Boaventura Silva, que, além do apoio moral nas horas mais difíceis, pacientemente revisou o texto e contribuiu com sugestões para a sua melhoria, devo minha gratidão.

De forma enfática, agradeço ao meu companheiro, Wilson José Silva Moreno, nos momentos difíceis desta jornada, pelo conforto, amor, compreensão e pelo contributo técnico inigualável na força, paciência e equilíbrio emocional.

À minha família e em particular, aos meus pais, João Lopes Tavares e Zina Tavares Furtado, e a todos os meus irmãos, a minha eterna gratidão pela tolerância e compreensão.

À Deus, que tornou tudo isso possível.

Um muito obrigado a todos!

## Conteúdo

Introdução .....	13
1. Contextualização e problemática.....	13
2. Justificação do tema.....	15
3. Pergunta de partida .....	16
4. Hipóteses .....	16
5. Objectivos.....	16
5.1 Objectivos gerais .....	16
5.2 Objectivos específicos .....	16
6. Estrutura do trabalho .....	17
 Capítulo 1: Abordagem teórica e metodológica.....	18
1.1 Definições de conceitos.....	18
1.2 Fundamentação teórica.....	21
1.2.1 Recrutamento e selecção de pessoal .....	21
1.2.2 Objectivos do recrutamento e selecção de pessoal .....	24
1.2.3 Fontes de recrutamento.....	25
1.2.4 A estratégia de recrutamento .....	27
1.2.5 Técnicas de recrutamento .....	28
1.2.6 O Processo de recrutamento .....	30
1.2.7 Auditoria e missão de recrutamento .....	31
1.2.8 Recrutamento interno .....	32
1.2.9 Vantagens do recrutamento interno.....	33
1.2.10 Inconveniências do recrutamento interno.....	34
1.2.11 Recrutamento externo.....	35
1.2.12 Vantagens de recrutamento externo .....	36
1.2.13 Inconveniências recrutamento externo .....	36
1.2.14 Recrutamento misto.....	37
1.3 Selecção de pessoal e mercado de trabalho .....	38
1.3.1 A selecção como um processo de comparação.....	39
1.3.2 Selecção como um processo de decisão .....	40
1.3.3 Sistemas de selecção.....	42
1.3.4 Métodos de selecção.....	43
1.4 Análise e descrição de funções .....	45
1.5 Análise do mercado de trabalho .....	46
1.6 Importância da descrição e análises de funções para as organizações .....	47
1.7 A gestão de recursos humanos.....	48
1.8 Objectivos e finalidades da gestão de recursos humanos .....	49
1.9 Evolução da gestão de recursos humanos .....	49
1.9.1 Da função pessoal à gestão estratégica dos recursos humanos .....	49
1.10 Gestão estratégica de recursos humanos .....	52
1.11 Modelo da gestão estratégica de recursos humanos .....	53
1.12 Práticas de gestão de recursos humanos .....	54
1.13 Mudanças na gestão de recursos humanos .....	55
1.14 Metodologia.....	56
1.14.1 Método de pesquisa .....	56
1.14.2 Escolha do caso e unidade de análise .....	58
1.14.3 Definição do universo e da amostra .....	58



1.14.4 Colecta, tratamento e discussão de dados.....	59
Capítulo 2: Caracterização da CMSD .....	60
2.1 Caracterização da instituição .....	60
2.9 Caracterização do departamento de gestão de recursos humanos .....	66
2.10 Princípios de gestão de recursos humanos .....	66
2.11 Órgãos de gestão de recursos humanos .....	66
2.12 Instrumentos de gestão de recursos humanos.....	67
2.13 Regime de organização e gestão de recursos humanos .....	68
2.17 Fiscalização dos actos de gestão de recursos humanos .....	72
Capítulo 3: Recrutamento e selecção de pessoal pela CMSD .....	74
3.1 Apresentação, caracterização e análise de dados de inquérito .....	74
3.1.1 Distribuição dos inquiridos por faixa etária .....	75
3.1.2 Sexo dos inqueridos.....	75
3.1.3 Nível de escolaridade.....	76
3.1.4 Distribuição de pessoal por categorias profissionais.....	77
3.1.5 Anos de serviço .....	78
3.2 Recrutamento e selecção de pessoal.....	79
3.2.1 Formas de recrutamento e selecção de pessoal .....	80
3.2.2 Critérios utilizados no recrutamento e selecção de pessoal.....	81
3.2.3 Principais métodos e técnicas de selecção aplicados na CMSD .....	82
3.2.4 Estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção .....	83
3.2.5 Métodos de recrutamento e selecção de pessoal .....	84
3.2.6 Perfil dos seleccionados.....	85
3.2.7 Ofertas de emprego.....	86
3.2.8 Meios de divulgação das ofertas de emprego .....	87
3.2.9 Contratação pública dos recém-recrutados .....	88
3.2.10 Procedimentos e regras de recrutamento e selecção de pessoal .....	89
Conclusão .....	91
Bibliografia.....	94
Apêndice.....	98
Anexo .....	102

## **Quadros**

**Quadro 4:** Modalidades da relação jurídica de trabalho na CMSD..... 71

**Quadro 5:** Categorias profissionais ..... 78

## **Figuras**

Figura 1: Modelo da gestão estratégica.....	53
Figura 2: Segmentação do mercado de RH 1 .....	26
Figura 3: Segmentação do mercado R.H.2.....	26
Figura 4: Comparação entre duas variáveis .....	40
Figura 5: Modelo de colocação. ....	41
Figura 6: Modelo de selecção.....	41
Figura 7: Modelo de classificação.....	42
Figura 8: Selecção de estágio único .....	42
Figura 9: Selecção de dois estágios.....	42
Figura 10: Selecção de três estágios.....	43

## Gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos inqueridos por faixa etária .....	75
Gráfico 2: Funcionários inqueridos segundo sexo .....	76
Gráfico 3: Funcionários inqueridos segundo nível de escolaridade .....	77
Gráfico 4: Funcionários inqueridos segundo ano de serviço.....	79
Gráfico 5: Formas de recrutamento de pessoal .....	80
Gráfico 6: Critérios Utilizados no recrutamento e selecção de pessoal .....	82
Gráfico 7: Principais métodos e técnicas de selecção aplicados pela CMSD .....	83
Gráfico 8: Estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção .....	84
Gráfico 9: Método utilizado para a identificação do perfil dos candidatos .....	85
Gráfico 10: Perfil dos candidatos e adequação à função .....	86
Gráfico 11: Ofertas de emprego .....	87
Gráfico 12: Meios de divulgação das ofertas de emprego.....	88
Gráfico 13: Regulamentos aplicados para a contratação pública do pessoal .....	89
Gráfico 14: Procedimentos e regras da contratação pública do pessoal.....	90

## **Introdução**

---

### **1. Contextualização e Problemática**

Na actualidade a realidade organizacional tem passado por diversas mudanças. O cenário político, económico e social se alterou muito desde que o processo de globalização teve início e as tecnologias se difundiram. A nova configuração mundial fez com que as organizações precisassem alterar seu posicionamento frente ao mercado, passando a valorizar aspectos de sua gestão que antes eram praticamente ignorados. Um desses aspectos é o factor humano. Na gestão moderna é preciso que toda e qualquer organização, independente do ramo em que actua e de seu porte, procurem formas de se tornar mais competitiva, tendo em vista que o aumento da concorrência tem sido significativo nas últimas décadas. E uma das formas mais recorrentes de se tornar mais competitiva é por meio dos recursos humanos de que a organização dispõe. Agregar talentos à sua equipe de funcionários é uma forma de fazer com que a organização aumente e melhore sua performance diante do mercado em que actua.

A concorrência entre as organizações faz com que os gestores mais optem por inovação, qualidade, credibilidade de recursos humanos, capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a essa nova equação do mercado. Por forças dessas variáveis listadas acima, os gestores mudaram muito as suas formas de recrutarem pessoas.

Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam de pessoas eficientes, devendo, assim, traduzir num sistema de recrutamento eficaz.

Décadas passadas contratava-se um profissional de qualquer área, observando – se sua experiência profissional sob o aspecto técnico para ocupar determinado cargo. Actualmente na maioria das organizações as áreas de recursos humanos, além de exigir competências técnicas dos candidatos, procuram pessoas com habilidades e atitudes específicas às suas necessidades.

O recrutamento e a selecção de pessoal são uma prática muito importante que merece particular atenção por parte dos gestores. A correcta adequação da estratégia (critérios, formas, fontes, métodos e selecção) aos objectivos é fundamental. A sua importância é tanto maior quanto mais estratégica for a função em causa. A admissão de um novo colaborador não deverá ser motivada por uma necessidade de momento mas enquadrada estrategicamente.

Na gestão moderna é preciso que toda e qualquer organização, independente do ramo em que actua e de seu porte, procurem formas de se tornar mais competitiva, tendo em vista que o aumento da concorrência tem sido significativo nas últimas décadas. E uma das formas mais recorrentes de se tornar mais competitiva é por meio dos recursos humanos de que a organização dispõe. Agregar aptidão à sua equipe de funcionários é uma forma de fazer com que a organização aumente e melhore sua performance diante do mercado em que actua, fortalecendo sua imagem junto a clientes e fornecedores.

O processo de recrutamento é de suma importância para o sucesso das organizações, visto que é através dele que as organizações conseguem identificar talentos que fazem o diferencial neste mercado competitivo. Um desafio actual é a capacitação de pessoas para preencher vagas, sendo que a ausência de critérios e instrumentos à selecção pode acarretar problemas sérios ocasionando perdas financeiras e afastamento de clientes.

Uma ferramenta essencial para a organização moderna é a administração de recursos humanos, que consiste em planear, desenvolver, coordenar e controlar as pessoas que fazem parte da organização visando promover seu maior desempenho.

Em Cabo Verde, esta questão é categórica, visto que, no seu processo de desenvolvimento e abertura económica mundial globalizada, aponta como pedras basilares, a valorização dos seus recursos humanos e o desenvolvimento do seu tecido organizacional. É sem dúvida na qualidade das organizações e na qualidade dos recursos humanos que se assentará a capacidade de atrair e consolidar actividades capazes de fomentar o desenvolvimento sustentado, em particular para o município de São Domingos.

## **2. Justificação do Tema**

A escolha do tema “Processo de recrutamento e selecção de pessoal nos Municípios Caboverdianos: o caso de São Domingos”, deve-se a necessidade de capitalizar e consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação, através da sua confrontação com a prática quotidiana, e analisar, os procedimentos a esse respeito face aos preceitos legais vigentes em Cabo Verde.

Recrutamento e selecção de pessoal pela CMSD, afigura-se um tema actual, de interesse académico e que carece de reflexão.

Com este trabalho, pretende-se mostrar que este processo tem que funcionar como um pilar de qualquer organização, uma vez que quando se fala de recrutamento e selecção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de capital humano nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo as importâncias das pessoas que tem na sua organização, e tratá-las como parceiros e não como meros funcionários.

Uma outra razão que suscitou a escolha desse tema, prende-se com os contactos informais tidos com colegas, amigos e funcionários desta organização, em que se pode constatar, dos diferentes pontos de vista, reacção diversa quanto ao rigor desses procedimentos e ao recrutamento e selecção de perfis, sem qualificações profissionais ou requisitos adequados ao preenchimento de certas vagas.

Apoiando-se nessas apreciações o suporte motivacional justifica-se, de entre outras, pelas seguintes razões:

- pertinência e actualidade do tema;
- averiguação do cumprimento dos preceitos legais por parte da instituição;
- a importância do processo de recrutamento e selecção de pessoal na capitalização de talentos, ressaltando as suas vantagens e inconveniências;
- aprofundamento dos conhecimentos adquiridos sobre o tema;

### **3. Pergunta de partida**

Os objectivos e os pressupostos deste estudo permitem adoptar como pergunta de partida o seguinte:

O recrutamento e a selecção de pessoal na CMSD processam-se de conformidade com os princípios gerais de organização e realização de concursos de ingresso e acesso dos agentes da Administração Pública?

### **4. Hipóteses**

As hipóteses que orientam este trabalho são as seguintes:

**H1:** o recrutamento e a selecção de pessoal na CMSD fazem-se em estrita observância aos preceitos legais vigentes que estabelecem os princípios gerais de organização e realização de concursos de ingresso e acesso dos agentes da Administração Pública;

**H2:** os métodos e as técnicas de recrutamento e selecção de pessoal aplicados pela CMSD contribuem para o sucesso no desempenho dessa instituição e, sendo assim a eficácia e eficiência da gestão de recursos humanos da mesma.

### **5. Objectivos**

#### **5.1 Objectivos gerais**

Para responder à questão enunciada elegeu-se dois objectivos gerais que consiste em:

- analisar o processo de recrutamento e selecção de pessoal na CMSD;
- avaliar o seu impacto no desempenho dessa organização e, sendo assim, a eficácia e eficiência da mesma.

#### **5.2 Objectivos específicos**

Para a consecução do propósito de investigação, estabeleceu-se os seguintes objectivos:

- identificar os procedimentos adoptados no processo de recrutamento e selecção de pessoal e tendo em consideração os preceitos legais vigentes em Cabo Verde;



- relacionar os métodos e as técnicas de recrutamento e selecção de pessoal aplicados na CMSD com o sucesso no desempenho dessa Instituição, a eficácia e eficiência da mesma;
- analisar se os recém admitidos são contratados de acordo com o regime da Função Pública em Cabo Verde;

## **6. Estrutura do trabalho**

Para a clarificação dos objectivos que norteiam esta investigação, a sua estrutura geral apresenta-se em capítulos:

No primeiro capítulo, fez-se o enquadramento teórico, partindo do conceito de recrutamento, selecção de pessoal e recorrendo assim a uma fundamentação teórica e apresentação da metodologia utilizada. Nele destaca-se o processo de recrutamento, métodos e técnicas de recrutamento; a selecção como um processo comparativo; selecção como um processo de decisão e escolha; técnicas de selecção, a descrição, a análise de funções e reflexão bibliográfica em torno da conceptualização da gestão de recursos humanos integrada no quadro das várias teorias relacionadas com a temática em estudo.

O segundo capítulo é dedicado à caracterização da CMSD, onde fez uma abordagem da instituição em estudo desde da sua característica interna até os instrumentos legais utilizados para o normal funcionamento.

No terceiro e último capítulo são analisadas as evidências da pesquisa à luz do referencial teórico e apresentados os resultados do estudo.

## **Capítulo 1: Abordagem teórica e metodológica**

---

### **1.1 Definições de conceitos**

A gestão de recursos humanos está presente no dia-a-dia das organizações. Apesar de acumular grande volume de pesquisas e publicações realizadas, este importante campo da administração não possui uma definição conceitual clara e compartilhada na literatura especializada, com destaque para a co-existência de abordagens enfaticamente operacionais e estratégicas. (Fischer, 1996).

As interpretações e significados dados à gestão de recursos humanos têm reflectido os debates e incertezas encontradas nesse campo. Assim, uma vez delimitado o problema de pesquisa e assumidos os pressupostos teóricos, busca-se evidenciar a fundamentação teórica pertinente, a fim de construir a base conceitual em que esta pesquisa se apoia. Essa fundamentação está pautada nos termos gestão de recursos humanos, capital humano, Gestão de Pessoas, etc. Assim, para dar suporte, facilitar a compreensão e contextualizar esta pesquisa, considera-se importante fazer uma revisão dos conceitos que constituem os seus fundamentos. (Storey, 2007).

De acordo com Hart (1998:13), a revisão de literatura tem como objectivo demonstrar competência para a pesquisa, entendimento do fenómeno e justificar a pertinência do estudo. Assim, são definidos os seguintes conceitos:

- **Recrutamento**

Define-se recrutamento como sendo um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (Chiavenato, 2000: 197).

Recrutamento é um processo ou transmutação, que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar numa organização. (Sousa et all. 2006:54).

- **Seleção de pessoal**

A selecção de pessoal consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo. (Câmara, 1997:235).

Ainda, a selecção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última de admissão. É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. (Sousa et all. 2006:63).

- **Contrato de trabalho**

O contrato de trabalho é a convenção pela qual uma pessoa se obriga a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob autoridade e direcção desta mediante retribuição. (art. 26, Decreto-Legislativo nº 5/2007, de 16 de Outubro).

O contrato de trabalho é o ajuste de vontades pelo qual uma pessoa física se compromete a prestar pessoalmente serviços subordinados, não eventuais a outrem, mediante o recebimento de salário. (Wikipédia, a enciclopédia livre, consultada a 24 de Janeiro de 2012).

- **Organização**

A organização é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas que estão dispostas a contribuir para a acção conjunta, pretendem atingir objectivos comuns, que são capazes de comunicar entre si. (Bernard, 1971:13).

A organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns. (Bilhim, 2006).

- **Gestão**

Gestão é executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo, ou seja é o resultado da interação constante de quatro elementos ou fases fundamentais: planeamento, organização, direcção e controle. (Bergue, 2007:17).

- **Recursos humanos**

Recursos humanos são conjunto das forças humanas voltadas para as actividades colectivas, gerenciais e estratégicas, dentro do ambiente organizacional, que envolvem potencial, criatividade, força de trabalho, compromisso e inovação. (Limongi, 2007:5).

Na perspectiva de Dutra (2006:17), gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Essa necessidade de conciliação de interesses é defendida, também por (Limongi, 2007).

A gestão de recursos humanos deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, perfis e tipo de personalidade, grupos, liderança, processos de cooperação, competição apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados a vida social.

- **Gestão de recursos humanos**

Gestão de recursos humanos é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. A gestão de pessoas envolve um conjunto de acções preliminares de planeamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários á satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direcção desse conjunto, orientados pelo vector resultante do produto dos objectivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo confronto entre o desempenho efectivo e previsto com vistas às correcções de curso do processo. (Bergue, 2007:18).

- **Gestão estratégica de recursos humanos**

Gestão estratégica de recursos humanos é o processo de formulação e implantação de planos que orientam a organização. Em bom rigor, a gestão estratégica integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização. Recomenda-se, em geral, que o planeamento seja flexível e criativo, e não um exercício burocrático, devendo o processo de planeamento ser contínuo e assumido por todos os gestores, mas com particular incidência pelos gestores de topo. (Bilhim, 2007:47).

Gestão estratégica de recursos humanos envolve a concepção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objectivos da organização. A gestão de recursos humanos não diz respeito apenas às acções destinadas a atrair e seleccionar os futuros empregados na qualidade e quantidade estimável, mas também a todas as acções orientadas para a fidelização dos recursos humanos que melhor se adaptem à cultura organizacional, lançando mão de técnicas, tais como a avaliação do desempenho, a remuneração, a gestão da carreira, etc. Ela dá mais ênfase aos aspectos ligados às atitudes, emoções e características comportamentais dos novos empregados do que a tradicional gestão de pessoal. (Bilhim, 2007:49-69).

A sistematização da literatura permite a identificação de várias definições conceituais de gestão de recursos humanos, com destaque para os pressupostos essenciais apresentadas em cada um desses conceitos. Essas definições não apresentam diferenças significativas entre si, logo não suscitam contradições conceituais. Desta feita, pautando-se nos principais aspectos de cada contribuição, neste trabalho, considera-se que a gestão de recursos humanos envolve um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. (Dutra, 2006:17)

## **1.2 Fundamentação teórica**

### **1.2.1 Recrutamento e selecção de pessoal**

A política de recrutamento deve fundamentar-se em duas premissas, ou seja, a publicidade de uma adequada informação e a adopção de medidas de incentivo.

Para Nabais & Santo (2004:57), a informação deve ser divulgada<sup>1</sup> de maneira efectiva entre todos os lugares onde existam potenciais candidatos, indo além da publicidade obrigatória nos jornais e nos anúncios oficiais, assegurando que não se perde nenhum candidato por falta de informação. Para esse fim, podem realizar-se acções, como seja apresentar essa informação nas universidades e centros de ensino de forma personalizada, com a finalidade de que os estudantes tenham como possível alternativa a opção do sector público.

A informação divulgada pode ser complementada com medidas de incentivo, como o fomento da realização de estágios na administração para estudantes, a organização de estudos e programas de formação que garantam a aptidão dos candidatos e possibilitem a sua posterior selecção em função do aproveitamento. Assegurada uma política de recrutamento que garanta a presença de candidatos competentes de todos os segmentos da sociedade, deve estabelecer-se um sistema de selecção baseado exclusivamente no mérito dos candidatos, determinado mediante a avaliação das aptidões, conhecimento e capacidades. (Nabais & Santo, 2004:57).

A implementação desse sistema de selecção deverá respeitar os seguintes critérios: a análise prévia do lugar a preencher, identificando os deveres e responsabilidades e enumerando os critérios de avaliação, os conhecimentos, as capacidades e aptidões necessárias para o seu desempenho, a definição de mecanismos e procedimentos que garantam aos candidatos o eficaz controlo da selecção e assegurar a inexistência de factores de discriminação como a raça, cor, religião, filiação política, idade, entre outros. (Nabais & Santo, 2004:58).

Enquanto o recrutamento se refere ao processo ou tramitação, que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização, a selecção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo. Antes de ser tomada uma decisão de gestão sobre o preenchimento, ou não, de uma vaga deve-se definir uma estratégia concertada para o preenchimento da função, entre os serviços de recursos humanos, que assume o processo, e o dirigente que manifesta a necessidade. (Camara et all. 1997: 235).

---

<sup>1</sup> No caso do Município de S. Domingos é prática utilizar os jornais e a rádio para a publicitação das vagas existentes.

Para além de se recorrer ao levantamento do perfil de competências, é importante considerar alguns aspectos complementares, nomeadamente o tipo de liderança, os subordinados e os colegas do grupo em que o novo colaborador se vai integrar, a análise aprofundada do conteúdo funcional dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir se há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas, por exemplo evitando ter de recrutar mais pessoal e redefinir os perfis e competências das funções próximas do cargo vago para, através da sua alteração ou enriquecimento, eliminar a necessidade de recrutamento. (Nabais & Santo, 2004:50).

Na Administração Pública, o perfil e a competência, são objecto de um processo formal de autorização, com suporte documental e só depois de obtida a necessária autorização é que inicia o processo de recrutamento. (Nabais & Santo, 2004:50).

De acordo com Nabais & Santo (2004), antes de se iniciar este processo, os serviços de recursos humanos devem certificar-se de qual é o perfil pretendido para a função, de forma a estar perfeitamente sintonizado com o que pretende o dirigente ou chefia de serviço e evitar erros de recrutamento que vão dar origem a candidatos inviáveis, com sobre custos e perdas de tempo inerentes.

A definição do perfil da função deve integrar três elementos essenciais, ou seja, a identificação concreta da função, isto é, a designação das tarefas mais importantes da função e o enquadramento organizacional, a clarificação de quais os requisitos que o candidato ideal deve preencher, designadamente as aptidões e competências técnicas de gestão, a experiência anterior, e o que a organização tem para oferecer em troca, isto é, o salário e benefícios atribuídos ao cargo, as oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, as possibilidades de carreira, o local e o horário de trabalho, entre outros aspectos. (Nabais & Santo, 2004:50).

Para Brito (2000:162), o recrutamento e a selecção de candidatos não se fazem de forma desarticulada em relação às restantes políticas de pessoal, nem em relação à estratégia da organização. Nesta perspectiva, ao delinear uma política de recrutamento e selecção deve-se ter em conta diversas exigências das organizações, tais como, suprir as necessidades em termos de

peçoal e fazê-lo de uma forma adequada, isto é, atraindo à organização as pessoas que melhor correspondam às suas necessidades, tornar possível a evolução das pessoas no interior da organização, o que se concretize recorrendo ao recrutamento interno, e escolher para cada função um indivíduo que com ela se identifique, de forma a potenciar a motivação e a produtividade.

Segundo Brito (2000), o recrutamento não é um acto isolado, mas antes um processo composto por vários outros processos que o completam. Assim, o recrutamento deve ser complementado com um processo de selecção e posteriormente com uma socialização eficaz. Os novos recrutados deverão ser acolhidos e integrados devidamente até se transformarem em verdadeiros “campeões” de empenho e envolvimento. O que significa que além de recrutar indivíduos cujo perfil corresponda ao requerido – recrutamento; a organização deverá escolher aqueles que demonstrem possuir melhor potencial de adaptação, quer à própria organização (e, designadamente, à sua cultura), quer à função para que foram seleccionados – selecção; depois, é necessário transformar o potencial detectado em comportamentos de trabalho ajustado às expectativas da organização – integração/socialização.

De acordo com o resultado do inquérito, fica evidente que a CMSD, respeita os critérios defendidos pelos autores em relação ao perfil do candidato para o desempenho da função, estando sempre em perfeita sintonia com o que pretende o dirigente ou chefe de serviço.

A CMSD defende também que o recrutamento e selecção de peçoal, não devem ser vista de forma isolado, pois o processo complementa-se com a integração e socialização eficaz. Porém a integração e socialização dos recém-recrutados fica à responsabilidade das chefias do departamento de recursos humanos, uma vez que ainda a instituição não possui de uma equipa especializada para esse efeito.

### **1.2.2 Objectivos do recrutamento e selecção de peçoal**

O recrutamento e selecção de peçoal não pode ser visto de forma separada conforme tem acontecido, porque o recrutamento e selecção são duas etapas do mesmo processo. O recrutamento e selecção têm custos, directos e indirectos. Custos inerentes ao processo



propriamente dito e custos de rotatividade ou da manutenção de colaboradores inadaptados decorrentes de selecções inadequadas. (Sousa et all. 2006:54).

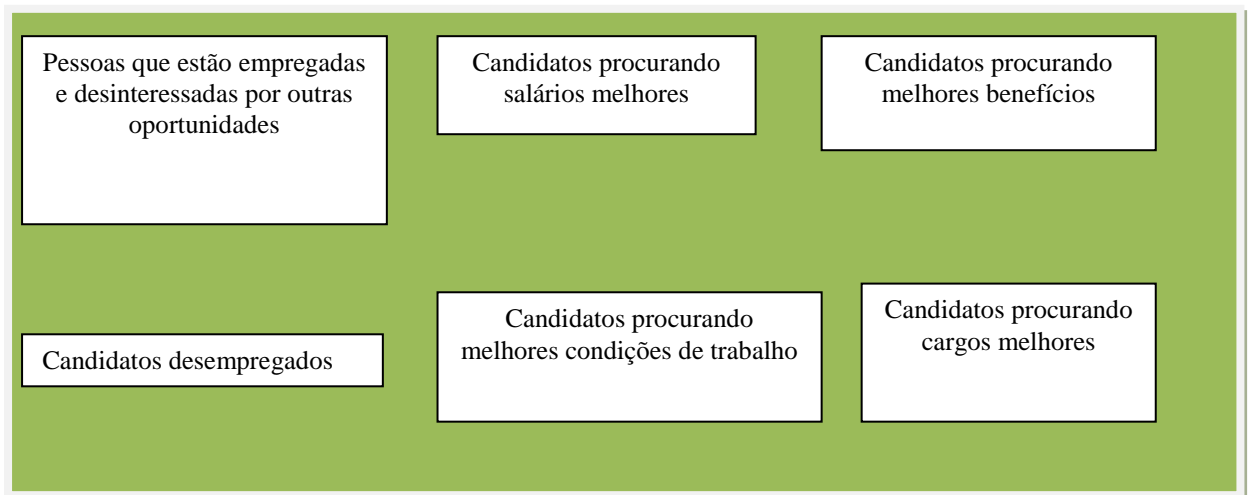
Uma prática muito importante e que deverá merecer particular atenção por parte da gestão, e determinar as necessidades presentes e futuras de recrutamento em conjugação com o planeamento de recursos humanos e a análise do trabalho consiste em, aumentar o leque de candidatos qualificados com um custo mínimo para a organização, aumentar a taxa de sucesso do processo de selecção reduzindo o número de candidatos subqualificados, diminuir a probabilidade dos seleccionados virem a deixar a organização, por terem recebido informação suficiente sobre esta, ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização, aumentar a eficácia individual e organizacional no curto e longo prazo do candidato, avaliar a eficácia das várias técnicas e locais para recrutar todo o tipo de candidatos. (Chiavenato, 2002).

### **1.2.3 Fontes de recrutamento**

O recrutamento nem sempre procura envolver todo o mercado de recursos humanos. O problema básico das organizações é diagnosticar fontes supridoras de recursos humanos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento. Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos sobre os quais reflectirão as técnicas de recrutamento. (Chiavenato, 2002).

Uma das fases mais importantes do recrutamento é a identificação, selecção e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos pré estabelecidos pela organização. A identificação, a selecção de pessoal e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a administração de recursos humanos pode, elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/candidatos seriados para a selecção, como a de candidatos/empregados admitidos; diminuir o tempo do processo do recrutamento; reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação das suas técnicas. (Chiavenato, 2002).

Para melhor identificar e administrar as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos são necessários dois tipos de pesquisa, ou seja, a pesquisa externa e interna. (Chiavenato, 2002).

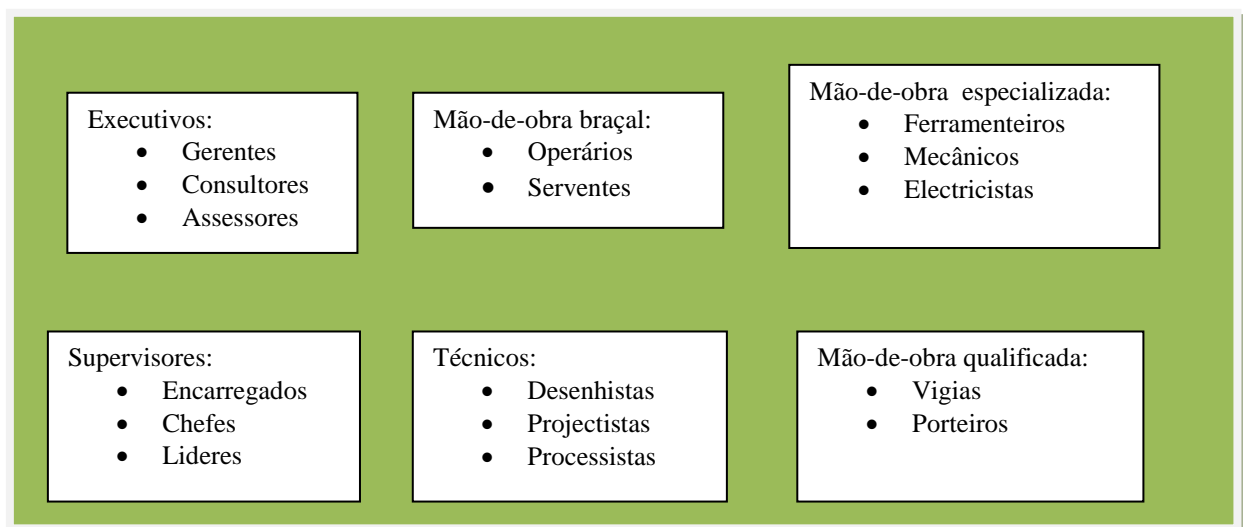


**Figura 1. Segmentação do mercado de RH 1**

Fonte: Recrutamento no mercado de RH, de Chiavenato (2002).

A pesquisa externa corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar a sua análise. O mercado de recursos humanos deve ser segmentado de acordo com os interesses da organização em relação aos candidatos que visa atrair e recrutar.

Na óptica de Carvalho & Nascimento (2000), as principais razões que levam à procura de recursos humanos são para causas externas, o nível de actividade económica, levando em conta, entre outros, os seguintes factores: mercado consumidor, taxa de emprego ou desemprego, recessão ou crescimento económico, taxas de inflação, juros, como também aspectos sociais, políticos e legalidade.



**Figura 2: Segmentação do mercado R.H.2**

Fonte: Recrutamento no mercado de RH, de Chiavenato (2002).

Em relação à pesquisa interna corresponde no interior da própria organização a uma pesquisa sobre as necessidades da organização em relação a recursos humanos e quais as políticas que a organização pretende adoptar em relação ao seu pessoal. A pesquisa interna geralmente envolve: elaboração das directrizes (políticas) de recrutamento, descrevendo os propósitos e objectivos do empregador no recrutamento; organização do recrutamento e delegação de autoridade e responsabilidade apropriada a essa função; listagem dos requisitos necessários à força de trabalho; utilização de meios e técnicas para atrair as fontes de recursos humanos; e a avaliação do programa de recrutamento em função dos objectivos e dos resultados alcançados.

É no contexto da identificação da pessoa que ocupa determinado cargo que a organização recorre ao mercado de trabalho, o qual pode ser local, isto é, presente na própria comunidade onde a organização actua, ou, de acordo com as exigências acerca do cargo a ser preenchido, regional, nacional, ou até internacional. Todo esse intercâmbio é da responsabilidade da actividade de recrutamento, o qual pode ser identificada como sendo um processo que objectiva pesquisar, dentro e fora da organização (Chiavenato, 2000).

Assim, define-se mercado de RH, como sendo o conjunto de indivíduos aptos ao trabalho em certa época e em determinado lugar. Deste modo o mesmo é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados (trabalhando em alguma organização) ou disponíveis (desempregado) (Chiavenato, 2002).

Para causas internas destaca-se o orçamento disponível, plano estratégico; mobilidade interna da força de trabalho: admissão, desligamento, transferências, promoções, afastamento por motivos de saúde, aposentações, e níveis de automatização industrial e administrativa.

#### **1.2.4 A estratégia de recrutamento**

Antes de iniciar o processo de recrutamento haverá que definir qual a estratégia de preenchimento da vaga. Num primeiro momento, haverá que optar por proceder a um recrutamento interno ou externo.

Para que a organização possa contratar um colaborador que irá contribuir plenamente com os objectivos idealizados da organização, ela deverá definir qual o melhor tipo de recrutamento a ser realizado. (Chiavenato, 2005:113).

### **1.2.5 Técnicas de recrutamento**

As técnicas de recrutamento são meios ou mecanismos através das quais a organização divulga a existência de uma vaga para um determinado posto de trabalho. Assim, segundo Chiavenato (2002:212), essa divulgação de oportunidade de trabalho, pode ser feita por intermédio de:

- **Candidatura espontânea**

Arquivo de candidatos que não foram admitidos em recrutamentos anteriores, isto é, refere aos candidatos que se apresentam espontaneamente entregando curriculum na organização acompanhado de uma proposta de emprego que vai ser devidamente arquivado no órgão de recrutamento.

- **Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da organização**

É realmente uma técnica de recrutamento eficiente, de baixo custo e de baixo índice de tempo. Acontece quando o funcionário é estimulado pela organização para apresentar candidatos próximos.

- **Cartazes ou anúncios na portaria das organizações**

Acontece sempre quando os cartazes são fixados na portaria da organização. É um sistema de baixo custo, mas cujo rendimento e rapidez nos resultados dependem de uma série de factores, como a localização da empresa, aproximação dos lugares onde haja movimentação de pessoas, visibilidade fácil dos cartazes e anúncios e fácil acesso. É geralmente uma técnica utilizada para recrutar cargos de baixo nível.

- **Anúncios nos jornais ou revistas profissionais**

É considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes de atrair candidatos, porém é mais quantitativo que qualitativo, porque se dirige a um público geral e sua discriminação depende do grau de selectividade que se pretende aplicar.

- **Contactos com sindicatos e associação de classe**

Não apresenta o mesmo rendimento que os outros sistemas têm, mas possuem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento e acontece sem elevação de custos.

- **Conferência e palestra em universidade e escolas**

As conferências e palestras acontecem quando a organização através delas, pretende divulgar a sua imagem, demonstrar seus objectivos, estruturar as oportunidades de trabalho que oferece, com o firme propósito de promover a organização e criar uma atitude favorável no campo universitário.

- **Agências de recrutamento**

Existe uma multiplicidade de organizações especializadas na área de recrutamento de pessoal. É através delas que algumas organizações procuram recrutar os seus trabalhadores. Esse tipo de recrutamento é um dos mais caros no mercado, embora seja compensado pelos factores tempo e rendimento.

As técnicas de recrutamento aqui citadas são os métodos através dos quais as organizações divulgam a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de Recursos Humanos mais adequadas.

- **Recrutamento on-line**

Segundo Chiavenato (2002:216) “hoje em dia a internet revela um importante canal de contacto entre as organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na Internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações apostam na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. Ela proporciona a velocidade de informações e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado, mesmo estando em casa”.

Segundo o Chiavenato, (2002:216) a internet constitui uma valiosa ferramenta para as organizações e para os candidatos, e referiu que não obstante o recrutamento on-line ainda não constituir uma alternativa para todas as situações de busca de candidatos, ela apresenta algumas vantagens:

- maior flexibilidade tanto no lançamento como na gestão do concurso, possibilitando ser feito a qualquer hora e em qualquer lugar, bem como ser alterado quando for necessário a qualquer momento;

- permite maior rapidez no processo;
- diminui os custos inerentes ao processo e pode-se aproveitar essa via para sondar novas oportunidades, caso se esteja empregado.

Segundo o Director dos recursos humanos da CMSD, a técnica de recrutamento on-line não foi implementada, porque a instituição ainda não reúne todas as condições necessárias para esse efeito, porém há expectativas de adoptar essa técnica num curto ou médio prazo.

Nesse Município é prática utilizar os jornais e a rádio para a publicitação das vagas existentes.

### **1.2.6 O Processo de recrutamento**

Para que o processo de recrutamento se inicie é necessário que o responsável pelo departamento em causa, ou seja, aquele que necessita de reforçar os seus recursos humanos, identifique as funções que o novo trabalhador irá desempenhar, o tipo de produto/serviço que vai produzir/de desempenhar, o tipo de cliente para quem vai trabalhar, o perfil do candidato que deseja. Essa informação vai ser dada a conhecer ao responsável pelo recrutamento, que vai trabalhar em conjunto com o responsável pelas entrevistas e o director do dito departamento. (Chiavenato, 2002).

O processo de recrutamento é complexo e desenvolve-se em vários estádios que vão desde a elaboração do aviso de abertura de concurso, recolha e análise das respostas, avaliação de candidatos, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho.

Para Camara et all (1997:245), no decurso deste processo, devem ser realçados os seguintes aspectos:

- **Júri de concurso / recrutamento**

Em regra deve ser constituído pelo dirigente do cargo que se pretende preencher, outro dirigente da mesma ou de outra área funcional e um técnico superior, de preferência da área de recursos humanos.

- **Curriculum Vitae**

O curriculum vitae é um documento que possibilita uma imagem das capacidades e conhecimentos de cada candidato: deve conter apenas os elementos essenciais que provoquem a entrevista. Não deve ser muito descritivo, mas que suscita a curiosidade em conhecer a pessoa; deve ser claro, conciso e fácil de ler e compreender. Para isso, o texto deve ser em estilo simples e directo, e com termos precisos.

O curriculum vitae deve integrar os pontos fortes da carreira e qualificações que correspondam à definição de funções e conteúdos funcionais publicitados. Deve ser organizado em partes distintas devendo integrar a identificação do candidato, isto é, o nome, endereço, número de telefone, data de nascimento e situação familiar, a sua formação, ou seja, os conhecimentos de línguas e informática, assim como a formação complementar relevante para a função em causa e a sua experiência. (Camara et all. 1997:245).

No Município de São Domingos, o júri de concurso é constituído pelo Director de recursos humanos, e dirigentes da área específica onde apresenta a necessidade de novos recrutados.

Segundo o Director de Recursos Humanos, o curriculum vitae é analisado detalhadamente e de forma comparativa de modo a capitalizar melhor candidato(a) para a instituição.

### **1.2.7 Auditoria e missão de recrutamento**

Uma necessidade de auditoria no recrutamento a nível das contratações feitas é que o recrutamento é um investimento onde os custos directos e indirectos exigem uma verificação da qualidade dos resultados obtidos. (Araújo, 2006:20).

Auditoria é um exame cuidadoso e sistemático das actividades desenvolvidas em determinada organização ou sector, cujo objectivo é averiguar se elas estão em conformidades com as disposições planeadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas com eficácia e se estão adequadas à consecução dos objectivos, (Araújo, 2006:20).

As missões de auditoria se situam em 3 níveis tais como:

- auditoria de conformidade (o auditor verifica se a organização está a cumprir todas as normas legais e verificar se existe procedimentos interno);
- auditoria de eficácia (verificar em que medida os objectivos qualitativos e quantitativos foram alcançados verificar se houver alguns desvios);
- auditoria estratégia (verificar se a organização tem uma estratégia coerente para o recrutamento, e se ela é aplicada). (Araújo, 2006:20).

Segundo o Director de recursos humanos da CMSD, antes do processo de recrutamento serem consumados o auditor interno verifica se todos os procedimentos foram assegurados pela legislação vigente garantindo desse modo o cumprimento de todas as normas legais. Até o momento a CMSD possui apenas auditor interno de conformidade, porém não descarta a ideia de ter os outros níveis de auditoria num curto prazo de tempo.

### **1.2.8 Recrutamento interno**

O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um funcionário que ocupa outra função, mas já faz parte do Organismo e/ou da Administração. Esta técnica pode levar a uma movimentação “vertical” ou “horizontal” e deve ter em conta os planos de desenvolvimento pessoal e de carreira. (Nabais & Santo, 2004:52).

Quando se opta pelo recrutamento interno, podemos efectuar uma escolha directa<sup>2</sup>, um concurso interno ou pedir a empregados que indiquem o nome de pessoas com competências para preencher o lugar vago. (Câmara, 1997).

Geralmente uma organização quando se vê confrontada com situações que requerem o recrutamento deve em primeiro lugar fazê-lo a nível interno, devendo os seus colaboradores constituir prioritariamente o seu público-alvo.

Segundo a política de promoção interna, é imperativo que haja um equilíbrio entre a prospecção interna e o recrutamento externo, recorrendo-se a esse tipo quando se verificar a incapacidade dos efectivos face às necessidades de recrutamento. (Câmara, 1997).

---

<sup>2</sup> Escolha directa consiste na nomeação de um indivíduo para ocupar a vaga em aberto. Habitualmente está relacionada com o cumprimento de planos de desenvolvimento de carreiras.



Segundo o resultado do inquérito, o recrutamento interno na CMSD é pouco expressivo, pois a instituição privilegia o recrutamento misto em vez do recrutamento interno o que poderia ser muito importante na motivação e auto-aperfeiçoamento dos funcionários, bem como na aquisição de novas competências.

### **1.2.9 Vantagens do recrutamento interno**

Segundo Chiavenato et. all. (2002:210) as vantagens principais que se podem destacar relativamente ao processo de recrutamento interno, são fundamentalmente as seguintes:

- é mais rápido, pois evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu actual emprego, demora natural do próprio processo de admissão e por outro lado possibilidades do candidato ser transferido ou promovido de imediato;
- é mais económico mesmo em termos monetário e de tempo, porque evita os custos com a publicação de anúncios em jornais, para a prospecção de candidatos;
- apresenta mais índice de validade e de segurança, pois se conhece bem as pessoas;
- pode ser uma fonte de motivação dos colaboradores porque permite oportunidade de carreira e ainda estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências bem como o empenhamento e a competição entre os membros da equipa;
- aproveita os investimentos da organização em formação evitando que os empregados que não vêem perspectivas de evolução na carreira, procurem outras oportunidades em organizações que sejam concorrentes e que de certa forma irão explorar em proveito próprio as competências capitalizadas.

### **1.2.10 Inconveniências do recrutamento interno**

A par das vantagens aqui enumeradas, o recrutamento interno pode acarretar inconvenientes ou desvantagens, segundo Chiavenato et all. (2002:211):

- exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, correrá o risco de frustrar os empregados em suas ambições, trazendo consequências como apatia, desinteresse ou desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades fora dela;
- pode gerar conflito de interesses, pois ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições ou não realizam aquelas oportunidades. Quando se trata de chefes que não conseguiram qualquer ascensão dentro da organização ou que não têm potencial de desenvolvimento, estes passam a preencher os cargos subalternos com pessoal de potencial limitado, para evitar futura concorrência para novas oportunidades, ou, passar a asfixiar o desempenho e aspirações dos subordinados que, no futuro, poderão ultrapassá-los;
- quando administrado incorrectamente pode levar à situação que Laurence Peter denomina de princípio de Peter: as organizações ao promoverem incessantemente seus colaboradores, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. À medida que um empregado demonstra competência em um cargo, a organização o promove sucessivamente até o cargo em que ele estaciona por se mostrar incompetente.
- pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo colaborador. Para não prejudicar o património humano, o recrutamento interno deve ser efectuado na medida em que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos;
- quando efectuado continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação às políticas e directrizes da organização. Assim a fixação no modo de viver instituído e a

relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades da inovação.

- globalmente deve-se referir que a grande vantagem desta forma de recrutamento é permitir desenvolver o potencial das pessoas que já integram a organização e dar-lhes novas perspectivas de carreira.

### **1.2.11 Recrutamento externo**

O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente. O recrutamento externo na Administração Pública reveste a forma de concurso externo.

Segundo Perretti (2001:220), existem vários factores que levam as organizações a optarem pelo recrutamento externo a saber:

- incapacidade de resposta dos efectivos da organização ou por outro a não adequabilidade entre o posto de trabalho requerido e o perfil desejado.
- para comparar os candidatos internos e externos a fim de melhorar a qualidade do recrutamento e de alargar o leque ou critérios de escolha dos candidatos baseados em informações captadas nos mercados internos e externos.
- a entrada de “sangue novo” para enriquecer o potencial interno, constituindo um aspecto positivo para a organização. Esta interacção entre os candidatos externos e internos leva também a uma mútua aprendizagem, fruto do conforto de experiências e potencialidades entre o candidato novo e os já existentes.

Para além da CMSD privilegiar recrutamento misto, a instituição também valoriza muito o recrutamento externo, uma vez que 34% dos inqueridos afirmaram essa estratégia. Pois este tipo de recrutamento traz muitos benefícios para a instituição, como o enriquecimento do potencial interno.

### **1.2.12 Vantagens de recrutamento externo**

O recrutamento externo, a par de alguns inconvenientes, comporta também, vantagens importantes, de que se destacam: (Chiavenato et all. 2002:212):

- a entrada de novas pessoas se traduz na injeção de “sangue novo” na organização. Essas pessoas trazem consigo ideias novas, e formas diferentes de pensar e de encarar os problemas, enriquecendo o leque de competências existentes na organização;
- a renovação e o enriquecimento dos recursos humanos da organização, sobretudo quando a política é a de admitir candidatos com qualidades superior ou igual aos já existentes na organização;
- a identificação de candidatos que, embora não seja ideal para o preenchimento da função em aberto, todavia permite a constituição ou enriquecimento de um banco de dados, para futuras oportunidades que surjam;
- aproveita investimentos feitos, em formação por outras organizações ou pelos próprios candidatos, por isso muitas organizações preferem recrutar candidatos externos, pagando salários mais elevados da organização, para se poder evitar custos adicionais com formação e desenvolvimento e obter resultados de curto prazo.

### **1.2.13 Inconveniências recrutamento externo**

Para Chiavenato et all. (2002:213), são os seguintes inconvenientes do recrutamento externo:

- morosidade no processo de recrutamento, pois requer um tempo relativamente maior para a escolha de um candidato para ocupar a vaga e mobilização das técnicas de recrutamento e fase dos candidatos;
- é de maior custo, implica maior dispêndio, exige despesas imediatas com anúncios em jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipa de recrutamento, material de escritórios, formulários;

- o constante arbítrio do recrutamento externo para o preenchimento das vagas, pode provocar a frustração e desmotivação por parte dos trabalhadores da organização, uma vez que não lhes são dadas oportunidades de formação e nem lhes garantem condições de crescimento. E também podem os candidatos internos ver esse tipo de recrutamento como uma política de deslealdade por parte da organização para com eles;
- inspira menos confiança que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos. Desse modo, a contratação deste, é normalmente justificada por ser de um período experimental, a fim de conhecer melhor o perfil dos candidatos (Caetano & Vala, 2002:279);
- geralmente afecta a política salarial da organização e influencia as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio que se recorrer ao recrutamento externo, alguns desafios, algumas oportunidades ou alguns horizontes devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de os procurar em outras organizações que lhe pareçam melhor. (Chiavenato, 2004:180).

### **1.2.14 Recrutamento misto**

O recrutamento misto, tal como o próprio nome indica, recorre aos princípios e práticas, quer do recrutamento interno, quer do externo. Admite, portanto, indivíduos exteriores à organização, ao mesmo tempo que procede a movimentações de pessoal no seu interior.

Normalmente a organização nunca opta por uma única modalidade de recrutamento, isto é fazer apenas recrutamento interno ou externo, segundo Chiavenato (1985:134).

De acordo com o Chiavenato (1985:135), o recrutamento misto pode ser adoptado em três alternativas:

- primeiramente, o recrutamento externo é seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. Quer dizer que a organização está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a organização necessita de pessoal já qualificado a curto prazo e precisa importá-lo do ambiente

externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão do seu próprio pessoal.

- inicialmente, o recrutamento interno é seguido de recrutamento externo, caso não se apresentar resultados desejáveis, a organização, neste particular, dá, prioridade aos seus empregados na disputa das oportunidades existentes, não havendo candidato à altura, parte para o recrutamento externo.

Pode-se dizer que existe uma relação de acompanhamento entre ambos, sendo certo que a organização ao proceder um recrutamento interno tem automaticamente de preencher uma nova vaga, que resulta de mobilização do indivíduo da sua posição actual para a posição da vaga.

Segundo Chiavenato, (2002:212), o recrutamento misto tem constituído a modalidade perfeita por parte da organização, ou seja, fazer uma interacção entre os potenciais interno e externo de recursos humanos. Mas antes de se optar por uma das formas de recrutamento a gestão de recursos humanos deverá definir qual a estratégia a seguir no preenchimento da vaga, e se a organização deve ou não recorrer ao exterior.

Como já tinha referido, o recrutamento misto de acordo com o resultado do inquérito, constitui 56% amostragem da população em estudo, o que demonstra claramente que é uma estratégia privilegiada da CMSD.

### **1.3 Selecção de pessoal e mercado de trabalho**

A selecção de pessoal baseia-se no princípio de que existem diferenças nítidas de pessoa para pessoa.

De acordo com Chiavenato (2005:131), a selecção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a selecção deve preservar e enriquecer.

No entanto, basta analisar o dia-a-dia e essa experiência diz-nos que num qualquer grupo de trabalho o rendimento e a eficiência laborais variam significativamente de um indivíduo para o outro. Assim, quando se efectua o processo de selecção, parte-se do pressuposto de que os candidatos escolhidos têm maior probabilidade de virem a ser melhores empregados do que aqueles que são rejeitados.

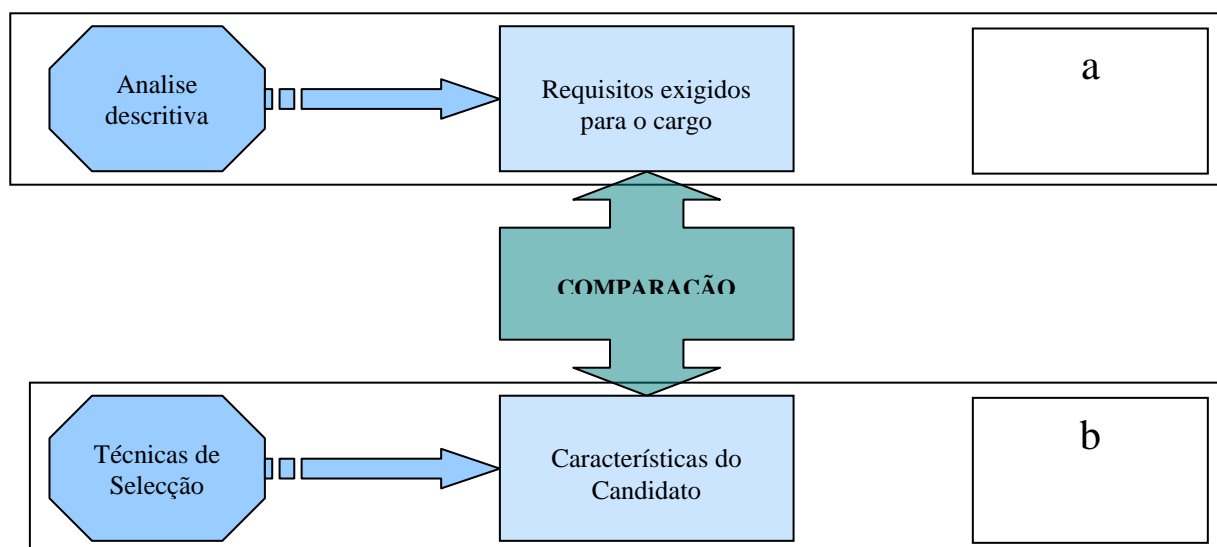
Para Chiavenato (2002:223), a selecção de pessoal faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a selecção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização.

### **1.3.1 A selecção como um processo de comparação**

O método comparativo permite separar os candidatos com características considerados inadequados para a ocupação do cargo. Mas pode-se verificar casos em que há uma sobreposição do número de candidatos aptos, em relação ao número de vagas disponíveis.

Neste caso se recorre ao processo de decisão, que consiste por sua vez na escolha da pessoa mais adequada de entre os demais, para o preenchimento da vaga. Escolha é feita regra geral, mediante colocação quando existe um candidato para uma única vaga, por selecção quando se tratar de vários candidatos para uma vaga, ou ainda por classificação quando se tem vários candidatos para várias vagas. (Chiavenato, 2002).

De acordo com Chiavenato (2002:225) a selecção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas e métodos de selecção.



**Figura 3: Comparação entre duas variáveis**

Fonte: adaptado Chiavenato (2002:225).

Segundo Chiavenato (2002), quando o “plano a” for maior que o “plano b”, o candidato não tem todas condições de ocupar o cargo.

Porém se o “plano a” for igual a “plano b”, o candidato está apto ao desenvolvimento das funções pedidas pelo cargo.

No entanto quando o “plano a” for menor que o “plano b”, o candidato tem mais condições do que as exigidas pelo cargo.

Em semelhança dessa estratégia a CMSD também antes de fazer a selecção dos candidatos faz uma comparação dos requisitos apresentados pelos candidatos de modo a fazer melhor escolha.

### **1.3.2 Selecção como um processo de decisão**

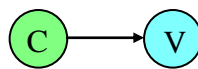
Para Chiavenato (1985:141), uma vez feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar o cargo vago. O órgão de selecção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar técnica de selecção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A



decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

Como processo de decisão o processo de selecção envolve três modelos de comportamento: (Chiavenato, 2002:226).

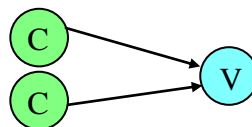
- modelo de colocação - Pressupõe a existência de um só candidato para uma única vaga, que deverá ser preenchido pelo mesmo. Neste caso o candidato apresentado fica sujeito somente à possibilidade de admissão sendo nula a probabilidade de sua rejeição.



**Figura 4: modelo de colocação.**

Fonte: adaptado Chiavenato (2002:226)

- modelo de selecção - Existência de vários candidatos que concorrem para uma única vaga. Deste modo, faz-se uma comparação das características do candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser concorrido, estando estes sujeitos a uma aprovação ou rejeição. No caso de ocorrer uma rejeição, o candidato fica dispensado do processo, uma vez que deste processo terá de resultar a aprovação de um único candidato para o preenchimento de uma única vaga.

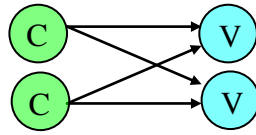


**Figura 5: modelo de selecção.**

Fonte: adaptado Chiavenato (2002:226)

- modelo de classificação - Existem vários candidatos para o preenchimento de diferentes vagas. Tal como no modelo de selecção estes são comparados com requisitos exigidos pelo cargo, mas só que neste modelo a rejeição não leva a sua retirada definitiva do processo, mas sim há uma rejeição deste para aquele cargo exacto, ficando ainda com a possibilidade de ser comparado com os requisitos exigidos para outros postos de trabalho que se pretende ocupar, até terminarem as vagas possíveis, advindo daí a denominação de classificação. A designação justifica-se pelo facto do candidato ter a

faculdade de concorrer a todas as vagas existentes por enquanto não resultar a sua aprovação em alguma delas.



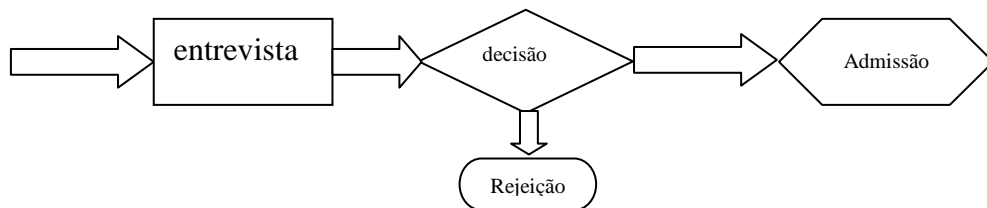
**Figura 6: modelo de classificação.**

Fonte: adaptado Chiavenato (2002:226)

### 1.3.3 Sistemas de Selecção

Determinar as técnicas de selecção que deverão ser aplicadas.

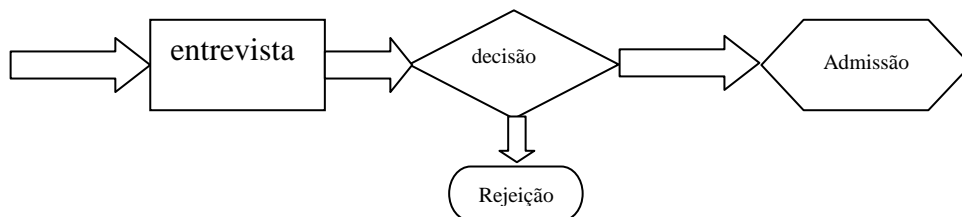
- Selecção de estágio único: a abordagem faz com que as decisões sejam baseadas nos resultados de um único teste, varias vaga



**Figura 7: Selecção de estágio único**

Fonte:<http://www.administraçãovirtual.com/>, visitada a 18 de Abril 2011.

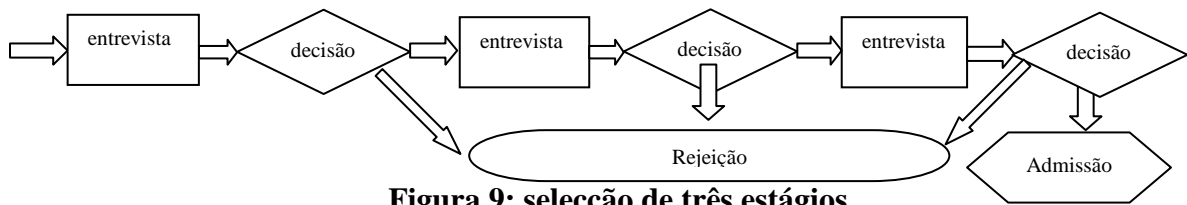
- Selecção sequencial de dois estágios: a decisão de investigação é mais demorada, pois as informações colhidas no primeiro estágio não foram suficientes, passa para o segundo estagio.



**Figura 8 : Selecção de dois estágios**

Fonte:<http://www.administraçãovirtual.com/>, acessada à 18 de Abril 2011.

- Selecção sequencial de três estágios: envolve a tomada de três técnicas de selecção.



**Figura 9: selecção de três estágios**

Fonte: <http://www.administraçãovirtual.com/>, visitada a 18 de Abril 2011.

### 1.3.4 Métodos de selecção

São vários os métodos de selecção pelos quais os candidatos adequados têm que passar para que possam ser escolhidos no preenchimento da vaga. De entre eles podemos distinguir e classificá-los em sete métodos. (Chiavenato, 2002:244-248).

- **entrevista de selecção** - A entrevista é a técnica de selecção que tem maior poder de influência sobre a decisão final, através dela se opta por admitir ou não o candidato. É uma das técnicas mais utilizadas pelas grandes, médias e pequenas empresas. Ela é um método que além da forte influência que provoca nas decisões, tem também aplicações na triagem inicial do recrutamento, na selecção do pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, etc. Podemos entender a entrevista como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. De um lado, o entrevistador e do outro o entrevistado.
- **provas de conhecimento** - são instrumentos para avaliar objectivamente os conhecimentos e habilidades adquirido através do estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo. São formas de ter uma ideia clara das capacidades e do conhecimento que o candidato possui em relação a alguma matéria.

Estes testes podem assumir a forma escrita, oral e prática:

**orais** - estas são utilizadas quando a necessidade é de recrutar pessoas cuja função é trabalhar directamente com o público.

**escritas** - estas são aplicadas por escrito e as respostas são livres, estando os candidatos à vontade para responder as perguntas propostas sobre um determinado assunto.

**práticos** - visam avaliar o nível de conhecimento e habilidades dos candidatos, em situações reais de trabalho ou meramente ensaios, isto é, são aplicados pela execução de um trabalho ou tarefa, de forma uniforme e com tempo determinado.

- **testes psicométricos** - Estes testes são extremamente importantes ao se pretender decidir sobre quem seleccionar para o provimento de um determinado cargo, pois o que se pretende é fazer uma avaliação mais objectiva dos candidatos, colocando-os perante situações análogas. Esses testes, tratam-se de um conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidade, comportamentos. Na realidade o teste é uma medida de desempenho ou de execução, seja através de operações mentais ou manuais. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de personalidade.
- **testes de personalidade** - os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos). Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos de personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc. Tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exigem necessariamente a participação de um psicólogo”. (Chiavenato, 2002:248).
- **coaching** - Ajuda a identificar e fortalecer os elementos internos e externos que permitem ser visto como um profissional de excelência. Selecciona as pessoas pelo que são e pelo que aportam à equipa e não pelo que sabem.
- **técnicas de simulação** - “as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica do grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em acção os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja em interacção com outra ou outras pessoas. Nessa técnica simula-se algum acontecimento relacionado com o cargo. Essas técnicas são intensamente utilizadas nos cargos que exigem forte

componente de relacionamento interpessoal, como direcção, gerência, supervisão, vendas, compras, contratos, etc.” (Chiavenato, 2002:248).

A técnica de simulação serve para o candidato se certificar da sua adequação ou não ao cargo pretendido, porque são simulações de uma situação que futuramente o mesmo terá de enfrentar.

Para CMSD, a entrevista constitui uma das técnicas mais importante na tomada de decisão na escolha do candidato para preencher a vaga existente, pois nesta fase a selecção tem que ser muito cuidada, uma vez que o perfil do candidato tem que estar adequado ao cargo ou função da instituição.

#### **1.4 Análise e descrição de funções**

A análise da função está relacionada com primeira acção a nível da gestão de pessoal antes do recrutamento e selecção de pessoal, permite a organização saber o perfil de melhor candidato para desempenhar com sucesso as suas funções. É um processo sistemático de recolha de dados destinado a tomada de decisões, identificar as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma determinada função, pois, fornece informação relevante para uma boa gestão de recursos humanos na área de recrutamento e selecção de pessoal. (Nabais & Santo, 2004:50).

A análise de funções consiste “num processo de recolha, e sistematização de informação a cerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho.” (Sousa et all. 2006:30).

A descrição e análise de funções funcionam como um guia do trabalho realizado dentro da organização. Um programa de descrição e análise de funções produz subsídios para o recrutamento e selecção das pessoas, para identificação das necessidades de formação, elaboração de programas de formação, para planeamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários. (Sousa et all. 2006:30).

É frequente dizer-se que a condição de partida para o sucesso e eficácia de um sistema de gestão de recursos humanos se encontra na descrição e avaliação dos postos de trabalho. (Lopes, 2001:55).

## 1.5 Análise do mercado de trabalho

O sucesso do departamento de recursos humanos em encontrar novos empregados depende do funcionamento do mercado de trabalho. Mesmo quando as taxas de desemprego são elevadas, é difícil encontrar pessoas com as aptidões necessárias e específicas a certos tipos de cargos, contudo, há uma proporcionalidade directa entre a facilidade de encontrar pessoal e a taxa elevada de desemprego, embora à partida se possa saber que o pessoal com melhor qualificação já se encontra colocado e por vezes é necessário aliciá-lo para o cativar para a organização. (Chiavenato, 1999).

Para além dos indivíduos que se encontram desempregados, outra fonte de recrutamento são aqueles que se encontram colocados a trabalharem noutras organizações e, as necessidades externas podem ser satisfeitas atraindo esses empregados.

De acordo com Chiavenato (1999), pode-se apresentar o seguinte esquema de oferta de emprego:

- oferta de empregos  $>$  procura de empregos  $\rightarrow$  mercado de emprego em oferta
- oferta de empregos  $=$  procura de empregos  $\rightarrow$  equilíbrio
- oferta de emprego  $<$  procura de empregos  $\rightarrow$  mercado de empregos em procura

Quando se tem excesso de oferta de trabalho isso traz algumas consequências para a organização como, elevados investimentos em recrutamento, as vezes causa admissão de pessoal desqualificado, critérios de selecção mais flexíveis e menos rigorosos para compensar esta falta de candidato, ofertas salariais mais estimulante para atrair candidatos. (Chiavenato, 1999).

Qualquer organização para alcançar o seu potencial máximo, precisa de pessoas para fazer o trabalho exigido, isto ocorre através do programa de recursos humanos. A pessoa certa no lugar certo, contribuirá para que a organização atinja o seu objectivo. (Chiavenato, 1999).

## **1.6 Importância da descrição e análises de funções para as organizações**

A análise de funções corresponde a uma metodologia que tem por principal objectivo a descrição, tão exacta e exhaustiva quando possível, das diversas componentes de uma função.

A informação recolhida pode ser utilizada para vários fins que não somente o recrutamento e selecção de pessoal, como sejam o levantamento de necessidade de formação e o redesenho dos postos de trabalho. (Caetano & Vala, 2006:273-274).

Quando a análise de funções é desenvolvida com vista ao recrutamento e selecção de pessoal, o tipo de informação a recolher vai-se consubstanciar, essencialmente, nos aspectos a requerer ao sujeito para um correcto desempenho da função. (Caetano & Vala, 2006:273).

No seminário realizado em Portugal, pela Universidade Lusófona, cujo tema foi “análise de funções”, foram apresentadas as seguintes importâncias das análises de funções para as organizações<sup>3</sup>, as descrições de cargo contribuem para o melhoramento da habilidade da organização de gerir pessoas e cargos das seguintes maneiras:

- deixa claro para o colaborador o que o gestor espera dele;
- cria uma base para avaliar o desempenho;
- dá uma clara descrição da função aos candidatos;
- provê estrutura e disciplina para a organização entender e estruturar todos os seus cargos e assegurar que todas as actividades, tarefas e responsabilidades sejam cobertas por uma posição ou por outra;
- permite que os salários sejam estruturados de maneira justa e lógica;
- evita interpretações arbitrárias sobre o papel do colaborador, tanto por ele próprio como pelo gerente e empregador;
- dá à organização a oportunidade de estruturar e gerir os cargos de forma uniforme, aumentando a eficiência dos processos de recrutamento, socialização, formação e desenvolvimento à estrutura organizacional.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Cfr. No seminário realizado em Portugal, pela Universidade Lusófona, cujo tema sobre “análise de funções” ministrado pelo Dr.fernando calado em 2007.

## **1.7 A gestão de recursos humanos**

Conforme destaca Chiavenato (1993:161), historicamente a gestão de pessoas encontra-se inserida na actividade de recursos humanos cuja principal actividade era a contratação de “recursos humanos”, ou seja, a administração de recursos humanos tinha a responsabilidade de “abastecer” a organização de “material humano”.

Os recursos humanos são incontestavelmente um recurso indispensável para qualquer organização na medida em que todas as actividades implicam a actuação humana. Nesta mesma linha de pensamento, Druker (1983:102) defende que “o homem, o único dos recursos que o homem tem à sua disposição, pode crescer e desenvolver-se”, afirma ele acrescentando que “isso implica que os seres humanos sejam considerados como um recurso. Conjunto dos gestores e dos colaboradores representa os recursos humanos de uma organização”.

A necessidade de gerir os recursos humanos tem assumido cada vez mais uma maior importância, deixando de ser considerado uma fonte de custos para passar a uma fonte de recursos.

Para Salvi (1995:47), “Os colaboradores das organizações são hoje encarados como um recurso valioso e não como um custo que deve ser minimizado, o qual se gerido, em vez de administrado eficientemente, poderá contribuir significativamente para a eficácia organizacional, sendo assim uma vantagem competitiva para as organizações”. Por esses motivos, a tendência para se ter um gestor de recursos humanos nas organizações é cada vez maior e ele assume o papel de um agente activo que garante a coerência entre as grandes opções estratégicas da organização e as práticas de gestão de recursos humano.

A gestão de recursos humanos só recentemente conheceu a sua autonomia como área de estudo, continuando, no entanto a ter um múltiplo inter-relacionamento com outras ciências. Deste modo definir a gestão de recursos humanos é uma tarefa complexa e não consensual. (Salvi, 1995:47).

De acordo com Ulrich (1998), a gestão de recursos humanos deve desempenhar quatro papéis dentro das organizações, a saber: i) administração de estratégias de recursos humanos que precisam estar ajustadas à estratégia organizacional; ii) administração da infra-estrutura da organização, ou seja, racionalização dos diversos processos de recursos humanos; iii) administração da contribuição do funcionário, ou seja, ajudar os funcionários na resolução de



seus problemas e necessidades para com isso obter maior envolvimento e competência dos mesmos; iv) administração da transformação da mudança para traçar planos de acção fazendo com que a mudança aconteça.

## **1.8 Objectivos e finalidades da gestão de recursos humanos**

É através da gestão de recursos humanos que as organizações conseguem ter à sua disposição recursos humanos que trabalham no sentido de permitirem a execução dos objectivos estabelecidos. Desta forma a gestão de recursos humanos deverá definir objectivos em termos de recursos humanos que sejam coerentes com os objectivos organizacionais e procurar os meios que permitam a realização desses objectivos. Uma vez seguidos esses parâmetros, haverá eficiência e eficácia de recursos humanos, que por conseguinte levarão à eficiência e eficácia da organização, ou seja, ao sucesso organizacional. (Sekiou et all. 1993).

Para Sekiou et all. (1993) consideram que o objectivo principal da gestão de recursos humanos é contribuir para a realização dos objectivos organizacionais e defendem também a existência de quatro objectivos parcelares idênticos aos de Horts (1989): atrair, conservar, desenvolver e motivar.

Em Cabo Verde, a gestão de recursos humanos, e não a gestão de pessoal, assume-se, finalmente, como um agente fundamental da concretização dos objectivos organizacionais, dando-se claramente uma aproximação da gestão de recursos humanos à gestão de topo. (BCV, 2011).

Por força da globalização, assiste-se a uma crescente pressão e exigência de capacidade de resposta das organizações e, conseqüentemente, das pessoas. É o período do desenvolvimento do planeamento estratégico, orientado para a formulação e implementação estratégica focalizada na eficácia e eficiência. (BCV, 2011).

## **1.9 Evolução da gestão de recursos humanos**

### **1.9.1 Da função pessoal à gestão estratégica dos recursos humanos**

Embora as organizações ocupem um espaço cada vez mais central na vida das pessoas Mintzberg, (1989), o estudo organizacional tem uma história relativamente curta, fragmentada, multidisciplinar e adopta uma grande variedade de enfoques técnicos metodológicos. Por serem

complexas, multifacetadas e paradoxais, as organizações geram grandes desafios, não somente para seus gestores, como também para os pesquisadores organizacionais.

De todas as funções da organização, a função de recursos humanos, é provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espectacular e permanente ao longo destes anos. Esta função vai continuar, abrangendo tanto o conteúdo da função como o perfil das pessoas que a desempenham. (Peretti, 1998:34).

A gestão de recursos humanos enquanto ciência surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Sua origem remonta o início do século XX, com o impacto da revolução industrial. (Chiavenato, 2000:19).

A gestão de recursos humanos (GRH), desde o seu surgimento, até os nossos dias sofreu três alterações de conteúdo e de denominação.

Inicialmente teve a denominação de relações industriais, como uma actividade entre as organizações e as pessoas para atenuar ou diminuir o conflito entre objectivos organizacionais e os objectivos individuais das pessoas até então consideradas incompatíveis e irreconciliáveis.

Por volta de 1950, o conceito de relações industriais sofreu ampliação e mudou passando a denominar-se Gestão de pessoal. Este novo conceito significa gerir pessoas de acordo com a legislação vigente e gerir os conflitos que venham a surgir. (Chiavenato, 2000:19).

Em 1960, com o crescimento dos desafios organizacionais o conceito teve nova ampliação. As pessoas como únicos recursos vivos e inteligentes passaram a ser considerados os recursos fundamentais para o sucesso organizacional. Assim surgiu o conceito de gestão dos recursos humanos. Neste conceito as pessoas são vistas como meros recursos produtivos cujas actividades são planeadas e controladas a partir das necessidades da organização.

Com o advento do terceiro milénio, com a globalização da economia e do mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas é de não mais gerir os recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas administrar com as pessoas, tratando-as como agentes activos, proactivos, dotados de inteligência e criatividade. Assim começa-se a

falar em gestão de pessoas para ressaltar a gestão com as pessoas, como parceiros e não como meros recursos. (Chiavenato, 2000:20).

Neste novo conceito ressaltam três aspectos fundamentais:

- as pessoas como seres humanos, dotados de personalidade e história próprias possuidoras de habilidades e conhecimentos indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
- as pessoas não como meros recursos humanos organizacionais, mas sobretudo como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade num mundo pleno de mudanças e desafios;
- as pessoas como parceiras da organização e como tal fazem investimentos na organização com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento na organização etc., na expectativa de colherem retornos desses investimentos, como sejam salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc. (Chiavenato, 2000:20).

Actualmente, a função gestão de recursos humanos é percebido como sendo uma função estratégica, passando assim a ser denominada gestão estratégica de recursos humanos.

A Administração Pública Cabo-Verdiana e todas as estruturas do estado têm vindo a conhecer, depois da independência, um crescimento progressivo de seu efectivo. Pode-se considerar normal este crescimento nos primeiros anos da independência num contexto da construção do estado, o que demanda, por conseguinte, e de forma crescente, novas estruturas e novos recursos humanos. (GSEAP, 2007).

A evolução para o conceito de recursos humanos traduz-se na mudança de visão do papel e da importância das pessoas dentro das organizações, na passagem de uma visão de um “custo” para um “recurso” a valorizar, um “investimento”, estando associada a uma forte inovação ao nível das políticas de recursos humanos. (BCV, 2011).

## **1.10 Gestão estratégica de recursos humanos**

Perante fenómenos como a globalização e a internacionalização questiona-se o facto de haver ou não a necessidade de uma mentalidade estrategicamente orientada para a gestão dos recursos humanos.

Na perspectiva de Pereira (1995), a estratégia geral é o conjunto de critérios de escolha de linhas de acção, com vista a orientar o rumo e as modalidades de desenvolvimento futuro da organização perspectivado em relação ao meio interno e externo e tendo como objectivo a maximização da sua eficiência. A estratégia visa a integração e a harmonização dos diferentes elementos internos e externos (recursos, tecnologias, produtos, mercados) susceptíveis de gerar sinergias e desenvolver ou criar competências distintivas em relação ao meio envolvente.

Quando se fala em estratégia particular, pretende-se designar o conjunto de opções e de objectivos da estratégia global que dizem respeito, de um modo mais específico, mas não exclusivo, a uma determinada função (gestão de recursos humanos, comercial) ou unidade da organização. (Pereira, 1995).

É através da estratégia que se consegue orientar e capacitar os indivíduos para alcançar os objectivos estabelecidos.

Conforme Bélanger (1993), a integração da gestão de recursos humanos na estratégia da organização pode ser a um nível estratégico, onde as grandes práticas e as orientações da organização são enunciadas e a um nível da gestão operacional de recursos humanos, onde se faz a programação das actividades necessárias à concretização dos objectivos relacionados com as actividades da gestão de recursos humanos.

Fombrun (1993) defende que para considerar que a gestão de recursos humanos é estratégica, é preciso que:

- os responsáveis da gestão de recursos humanos participem na elaboração e implementação das estratégias da organização;
- a direcção leve em conta os custos, mas considerando sempre os proveitos gerados, e tendo a noção dos riscos que a organização corre no caso de não possuir recursos humanos em quantidade suficiente e de qualidade;
- as práticas de recursos humanos devem ser feitas de uma forma conciliada com o projecto da organização e com a intenção de originar comportamentos que vão de acordo com os objectivos estratégicos.

Em Cabo Verde nos últimos anos, a evolução contínua das tecnologias de comunicação e informação, a mudança no significado do trabalho, a crescente qualificação resultante do acesso ao ensino, vêm tornar inevitável assumir a necessidade de uma gestão estratégica dos activos humanos. Como frequentemente referido na literatura, as pessoas são a vantagem competitiva das organizações. (BCV, 2011).

Actualmente, falar de gestão estratégica de recursos humanos significa falar da aposta no desenvolvimento das competências, na motivação, envolvimento e participação. A diferença entre as organizações, seja qual for a sua área de actividade ou negócio, resulta dos recursos humanos que dela fazem parte, das competências profissionais e pessoais que os distinguem positivamente de outros. (BCV, 2011).

### 1.11 Modelo da gestão estratégica de recursos humanos

Assente na visão da gestão estratégica de recursos humanos alguns autores desenvolverem modelos de gestão estratégica de recursos humanos. (Fombrun, et all. 1984:47).

Segundo estes autores, a missão e a estratégia constituem a razão de ser da organização e são elas que determinam, de uma certa forma, as opções da organização em termos dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.



**Figura 10: Modelo da Gestão Estratégica**

Fonte: Fombrun, Tichy e Devanna (1984:61)

Como se pode verificar na fig.10, todas as componentes são interdependentes, num meio envolvente político, económico e cultural. Este modelo assenta numa lógica contingencial das escolhas das estratégias e estruturas da organização, que de uma certa forma irá repercutir também nas escolhas em matéria de recursos humanos.

Segundo Fombrun. et all. (1984:61), neste modelo, são apresentadas, de uma forma integrada, coerente e estratégica, as principais práticas de gestão de recursos humanos. Esses autores defendem que a enunciação da missão e das estratégias de uma organização são influenciadas por determinados factores provenientes do meio interno e externo e, por conseguinte, isto terá influências na estrutura e no sistema de gestão de recursos humanos da organização. Eles consideram ainda que os sistemas de recursos humanos são constituídos pelas seguintes componentes, estando todas elas estreitamente ligadas à estratégia:

- selecção, onde se inclui o planeamento dos recursos humanos;
- a avaliação de desempenho, que determina a remuneração de cada colaborador, segundo o seu desempenho;
- as recompensas;
- o desenvolvimento, englobando acções de formação realizadas com o objectivo de melhorar a performance dos indivíduos que lhes permita ter comportamentos responsáveis

## **1.12 Práticas de gestão de recursos humanos**

Nos últimos anos tem-se verificado um enriquecimento das tarefas, atribuições e missões da gestão de recursos humanos, em que para além da gestão administrativa, das relações de trabalho, da análise e qualificação de funções, do recrutamento e selecção e da formação, surgiram também preocupações com a gestão da mudança, com a cultura da organização, com a gestão do desempenho, com a gestão do conhecimento, bem como a gestão e desenvolvimento do potencial humano, nomeadamente a gestão das competências e da motivação. (Cowling & Mailer, 1998).

De acordo com Cowling & Mailer (1998), as políticas e procedimentos de recursos humanos adequadas a uma organização podem ser altamente inadequados para outra. Isto significa que

elas devem ir ao encontro de factores chaves da organização, como a cultura, a tecnologia, os mercados, mas principalmente com o plano estratégico global da organização.

Tendo em conta o que os autores acima referidos defendem, e sem a intenção de querer menosprezar qualquer prática de recursos humanos, neste trabalho abordar-se-á apenas duas práticas, ou seja o recrutamento e a selecção. Esta escolha justifica-se pelo conhecimento da realidade organizacional em estudo, no que diz respeito à sua dimensão, seus objectivos estratégicos e sua missão.

Essas práticas no seu conjunto irão, por um lado assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento desta organização e, por outro lado, permitirão que ela venha a ter uma nova visão dos recursos humanos de que dispõe, entendendo que são eles o garante da execução dos seus grandes objectivos estratégicos. (Cowling & Mailer, 1998).

Em Cabo Verde nas últimas décadas do século passado, se começa a verificar uma alteração no entendimento do papel e importância das pessoas nas organizações. Esta alteração reflecte-se no desenvolvimento de políticas e práticas, fundamentais na gestão estratégica de recursos humanos actual, como sejam o recrutamento e selecção de pessoal, a formação e qualificação, os sistemas de recompensas, como pilares da motivação e satisfação do factor humano no meio organizacional. Seguidamente, destaca-se a avaliação de desempenho e o planeamento das necessidades de recursos humanos. (GSEAP, 2007).

### **1.13 Mudanças na gestão de recursos humanos**

Os recursos humanos ganham cada vez mais relevância no panorama organizacional e alcançam o estatuto de capital humano (CH). Os recursos humanos (RH) são o activo mais importante das organizações, mas até há bem pouco tempo eram poucos os executivos que os encaravam dessa forma. A tendência para humanizar a relação com os colaboradores, afastando a visão de mero recurso, é uma realidade em cada vez mais nas organizações, segundo Dutra (2001). O paradigma da gestão de recursos humanos está transformar-se e a dar lugar ao paradigma da gestão de capital humano. A consciencialização deste paradigma acentua a preocupação das organizações com os seus recursos, que deixam de ser considerados apenas

como um custo. A gestão de RH procura agora captar e reter os melhores colaboradores e adoptar processos que agilizem as suas decisões.<sup>5</sup>

O capital humano tem um papel fundamental nos processos produtivos das organizações para atingirem os seus objectivos. Após analisar aspectos intangíveis e do valor do capital humano para as organizações, enfatiza-se a gestão do capital humano, fundamentando em Dutra (2001), o qual explicita alteração no perfil do capital humano exigido pelas organizações como consequências de constantes mudanças, considerando que a gestão de recursos humanos não foca o controle, mas a aquisição, desenvolvimento e participação do individuo nas suas actividades como diferencial competitivo.

No entanto, como as organizações necessitam de competências do seu capital humano, propõe-se que é fundamental uma gestão eficiente e eficaz no processo de recrutamento e selecção de capital humano o que se torna um desafio dispendioso e complexo, pois este activo vem tornando o bem intangível fundamental para o crescimento da organização. (Dutra, 2001).

## **1.14 Metodologia**

Neste peculiar são apresentados, o método utilizado na realização da pesquisa, as técnicas de colecta, o tratamento e análise de dados, bem como o critério utilizado para a escolha do estudo do caso.

### **1.14.1 Método de pesquisa**

Face a riqueza do objecto a ser explorado, a intenção de compreendê-lo em toda a sua magnitude é o que mais dá moção e sentido às acções inerentes ao estudo.

Yin (2005:19/20), realça que, o que determina o método de pesquisa é a questão, ou as questões que se procura responder com a realização da pesquisa. Para o autor, os estudos de casos são a melhor estratégia quando se quer responder a questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controlo dos acontecimentos ou quando o foco se encontra em

---

<sup>5</sup> Cfr. IX Congresso Internacional de Custos.Florinopolis,SC,Brasil, 28 a 30 de Novembro 2005.



fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real. O autor acrescenta que a necessidade dos estudos de caso surge do desejo de explicar fenómenos sociais complexos.

Por se tratar de uma pesquisa a ser realizada numa única organização, a Câmara Municipal de São Domingos, ela assume a forma de “estudo de caso” único. Yin (2001:67), diz que o caso único é justificável quando o mesmo representa (i) um teste crucial da teoria existente (ii) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (iii) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (iv) revelador ou (v) longitudinal.

Considerando o tema e o objectivo deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa no intuito de confrontar o referencial teórico pesquisado com o ambiente explorado de modo a permitir a triangulação de dados e dar maior solidez aos resultados da pesquisa.

Assim, para além da pesquisa documental, a metodologia do estudo de caso desenvolveu-se em duas fases, a saber:

- **1ª Fase** - Pesquisas na internet, consulta de bibliografia que engloba os conteúdos relevantes, recolha de informações sobre trabalhos relativos à temática em estudo por alguns especialistas da área;
- **2ª Fase** - Realização de um trabalho de campo, com recorrência aos métodos de recolha e de análise de dados mormente, a aplicação de um inquérito por questionário, com perguntas fechadas dirigidas a 41 funcionários. Estes constituem uma amostra correspondente a 33% do universo dos funcionários e pessoal contratado da CMSD, definida de forma aleatória. Da mesma forma, considerou-se igual percentagem (33%) para acautelar a representatividade de cada categoria profissional.

Para tratamento e análise de dados, recorreu-se ao Excel e ao programa SPSS (Statistical Package for the Social).

### **1.14.2 Escolha do caso e unidade de análise**

Segundo Yin (2005:67), uma etapa fundamental ao projectar e conduzir um caso único é definir a unidade de análise. Esta pesquisa tem como tema “ Processo de recrutamento e selecção de pessoal nos municípios: o caso de São Domingos”.

A escolha da instituição/unidade de análise deveu-se à necessidade de pesquisar sobre um tema pertinente e de interesse académico. Naturalmente, que foram observados outros aspectos, tais como a importância do processo de recrutamento e selecção de pessoal na captação de melhores talentos para o sucesso e desempenho organizacional.

### **1.14.3 Definição do universo e da amostra**

A Câmara Municipal de São Domingos, de acordo com o relatório de actividades referente ao ano 2010, tem cerca de 125 funcionários, 100 dos quais, exercem funções em regime de contrato individual de trabalho e 25 em regime de carreira, com nomeação definitiva no Quadro Privativo Municipal.

Por conveniência logística e de tempo, definiu-se como universo para a pesquisa, a totalidade dos funcionários e pessoal contratado, cujas informações se encontram devidamente sistematizadas na base de dados da Câmara Municipal de São Domingos.

Para a colecta de dados quantitativos recorreu-se à aplicação de um questionário a 41 trabalhadores. Estes, como referido, constituem uma amostra de 33 % do universo definido de forma aleatória. Considerando que 125 corresponde a 100% do universo, os 41 inquiridos corresponde a 33% do universo em referência ( $125 \cdot x = 41 \cdot 100$ ).

A colecta de dados qualitativos foi feita com base em pesquisa bibliográfica e documental sobre a temática em estudo.

#### **1.14.4 Colecta, tratamento e discussão de dados**

Para Yin (2005:107-119), as evidências para compor um estudo de caso podem provir de seis fontes, particularmente documentos, registos em arquivos, entrevistas, observação directa, observação participante ou ainda de artefactos físicos.

Ainda Yin (2005), realça que o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, quais sejam documentos, entrevistas e observações. Refere ainda que qualquer pesquisa tem limitações e vieses do pesquisador, afectando a sua validade. Acrescenta que todos os métodos de pesquisa têm as suas limitações.

Nesta pesquisa, para a colecta de dados, usaram-se como fontes de dados, a pesquisa bibliográfica e documental e o questionário. Foram, portanto, colectados dados qualitativos e quantitativos para permitir a triangulação de dados. Para além de possibilitar a aplicação do princípio da triangulação. (Yin, 2005).

## **Capítulo 2: Caracterização da CMSD**

---

### **2.1 Caracterização da instituição**

A CMSD é o órgão executivo colegial do município, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, cujas actividades são direccionadas à concretização das atribuições que lhe estão legalmente conferidas pela Lei n.º 134/IV/95, de 03 de Julho, que define o Estatuto dos Municípios, através do exercício das competências descritas no artigo 92º.

A Câmara Municipal de São Domingos e os seus serviços prosseguem, nos termos e formas previstas na lei, fins de interesse público municipal, tendo como objectivo principal das suas actividades a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer da população residente no Concelho;

Constitui atribuição do Município de São Domingos, tudo o que respeita aos interesses próprios, comuns e específicos das populações respectivas, designadamente as matérias constantes do Estatuto dos Municípios (lei nº 134/IV/95, de 03 de Julho), e que se referem à administração de bens, planeamento, saneamento básico, desenvolvimento rural, saúde, transportes rodoviários, educação, promoção social, cultura, desporto, turismo, ambiente, comércio interno, protecção civil, polícia, etc. (CMSD, 2010).

Por ser um órgão público, rege-se pelas leis, normas e directrizes do Estado para toda a Função Pública. As políticas e práticas de gestão de recursos humanos são definidas respeitando os instrumentos legais, essencialmente, a Lei n.º 42/VI/2009, de 27 de Julho, que define as bases

da função Pública, o Decreto-Lei nº 86/92, de 16 de Julho, que estabelece os princípios, regras e critérios de organização e estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), a Lei nº 102/IV/93, de 31 de Dezembro, que define o regime jurídico de constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na Administração Pública, o Estatuto Disciplinar dos Agentes da Administração Pública (Decreto-Legislativo nº 08/97, de 08 de Maio), o Sistema de Avaliação de Desempenho (Decreto-Regulamentar nº 19/93, de 27 de Setembro), os princípios gerais da organização e realização dos concursos de acesso dos agentes da administração Pública (Decreto-Lei nº 10/93 de 8 de Março) entre outros.

## **2.2 Missão**

A Câmara Municipal de São Domingos tem por missão ser o motor de um desenvolvimento harmonioso e sustentável e promotor da igualdade de oportunidades, da coesão social e territorial, e prestador de um serviço de qualidade, eficiente, célere e humanista. (CMSD, 2010).

## **2.3 Visão**

A Câmara Municipal de São Domingos quer ser reconhecida pela sua capacidade de transformar os sonhos em realidade ante uma acção, reconhecida pela sua competência e capacidade de realização, em prol da qualidade de vida dos munícipes.

Esta visão estratégica requer antes de mais, a promoção da confiança dos cidadãos, no futuro do Concelho, exigindo o envolvimento de todas as instituições e dos cidadãos. Os cidadãos devem reafirmar uma visão ambiciosa, mas realista, do seu futuro, cabendo ao Município, enquanto instituição política, democrática e legitimada, assegurar o papel de liderança, criando um clima de confiança e de estabilidade, para que as iniciativas da sociedade civil possam ser bem sucedidas.

Pretende-se pois, transformar São Domingos num Concelho competitivo e solidário de forma a ser uma referência no desenvolvimento na ilha de Santiago. (CMSD, 2010).

## **2.4 Valores**

- Compromisso: liderar é assumir os compromissos decorrentes da missão do Município, saber respeitar o cidadão e recompensar o esforço individual;
- Produtividade: procurar ter sempre uma acção proactiva e não expectante. Mostrar capacidade de conduzir processos de mudanças; ter talento para dirigir pessoas; competências de gestão orientadas para a obtenção de resultados; talento para comunicar e estabelecer parcerias;
- Responsabilidade: a obrigação de responder pelos resultados, no sentido do controlo orçamental e organizacional sobre os actos administrativos, do respeito pela legalidade dos procedimentos e da responsabilização pelas consequências da execução das políticas públicas;
- Desempenho: procurar um desempenho profissional positivo, tanto em termos de prazos e de qualidade do acto, como da racionalidade e transparência do funcionamento;
- Integridade: o Município de São Domingos exige de si próprio e dos fornecedores os mais elevados padrões de ética na forma de agir com os seus utentes e munícipes, combatendo todas as formas de corrupção;

Excelência: a Câmara Municipal de São Domingos deve prestar aos seus munícipes um serviço de excelência. (CMSD, 2010).

## **2.5 Objectivos estratégicos**

- Promover o investimento público de qualidade e criterioso procurar captar o investimento privado respeitador do ambiente e criador de empregos qualificados;
  - Garantir a coesão social e territorial e a excelência na educação e formação;
- Requalificar o espaço urbano e paisagístico do concelho;
- Dinamizar o património cultural, ambiental e desportivo do concelho;

Aprofundar a modernização administrativa e tecnológica dos serviços municipais;  
Estabelecer parcerias que se julguem necessárias com entidades públicas, privadas e associações de base comunitárias. (CMSD, 2010).

## **2.6 Linhas estratégicas de desenvolvimento**

Tendo como objectivo principal, o fomento da qualidade de gestão municipal, a aposta na qualificação e valorização dos recursos humanos, a valorização da cultura e do desporto como elementos essenciais na afirmação da identidade local, e da projecção do Município no contexto nacional, os eixos estratégicos que orientam as opções deste plano e orçamento são as seguintes:

- por um Município com mais e melhor qualidade de vida;
- desenvolver a coesão e a justiça sociais;
- promover o desenvolvimento sustentável
- afirmar São Domingos no contexto nacional;
- desenvolver a competitividade municipal.

A concretização desses importantes eixos estratégicos passa pela implementação de um conjunto de acções de carácter social inserida nas esferas de competência do Município.

## **2.7 Panorama sintético do Município de São Domingos**

O Município de São Domingos foi criado pela Lei n. ° 96/IV/93, de 13 de Dezembro, da junção de duas Freguesias ou seja, a Freguesia de Nossa Sra. da Luz e a Freguesia de São Nicolau Tolentino que pertenciam ao Município da Praia.

A crescente importância do poder local quer para o desenvolvimento do país, quer para o equilíbrio das regiões e quer ainda para a resolução de forma mais eficiente dos problemas locais ditou a criação deste Município.

Além destes factores, outras razões, designadamente de natureza socio-económica, estiveram na base da sua edificação. São elas: a distância das duas Freguesias da Cidade da Praia, que emperrava a resolução dos problemas com a celeridade desejada, o crescimento exponencial da

cidade da Praia com o êxodo rural e imigração, o alargamento da superfície do centro urbano da cidade aumentando a abrangência dos seus problemas enquanto capital do país, acabando as Freguesias de Nossa Sra. da Luz e de São Nicolau Tolentino, por terem menos atenção, sem descurar a vontade política e as reivindicações das populações dessas duas Freguesias. (CMSD, 2010).

## **2.8 Estrutura organizacional**

Do ponto de vista da estrutura organizacional, possui uma organização interna, integrada por órgãos e por agentes que, basicamente, executam as decisões daquelas. Dispõe de seis pelouros, dos quais 1 (um) ocupado em regime de permanência a tempo inteiro e 5 (cinco) a tempo parcial<sup>6</sup>. (CMSD, 2010).

Se os recursos humanos, financeiros e materiais constituem uma condição necessária para uma intervenção eficaz de qualquer organização e de uma administração para o desenvolvimento, o desenho organizacional determinando os fluxos de informação, decisões e de influência dessas mesmas decisões não são de se menosprezar.

Nesta perspectiva, convém analisar do ponto de vista da estrutura organizacional, como a Câmara Municipal de São Domingos se apresenta organizado. Além de uma estrutura orgânica, possui uma organização interna, integrada por órgãos e por agentes (funcionários ou não) que, basicamente, executam as decisões daquelas.

Os agentes municipais constituem os recursos humanos municipais que desempenham cargos, ou seja, um conjunto de funções ou tarefas que lhes são cometidas para a consecução das atribuições municipais.

Dispõe neste momento de seis pelouros, dos quais 1 (um) ocupado em regime de permanência a tempo inteiro e 5 (cinco) a tempo parcial. Para além da divisão das competências por grandes pelouros sob a direcção dos vereadores, estes pelouros, por sua vez, têm na sua directa dependência serviços administrativos (Direcções, Divisões e Secções), órgãos de execução por excelência.

---

<sup>6</sup>A esse respeito, vide a estrutura organizacional que se encontra no anexo.



O presidente do executivo municipal (Câmara Municipal) acumula os pelouros de cooperação, segurança pública e protecção civil.

No que respeita à estrutura interna, integra os serviços de coordenação e assessoria e os serviços operativos.

Os serviços de coordenação e assessoria são os serviços que têm por função apoiar e assessorar a Câmara Municipal e o seu Presidente na formulação de medidas de política, promover a articulação e integração dos serviços e compreendem:

- gabinete de apoio à Presidência da Câmara e vereação;
- gabinete de cooperação, relações públicas, protocolo e emigração;
- gabinete de segurança Pública e Protecção Civil;
- gabinete de estudos, planeamento do desenvolvimento municipal, concepção e coordenação da implementação de projectos;
- os serviços operativos são os que têm por missão, dirigir, controlar e executar medidas de política tomadas pelos órgãos representativos do Município ou relacionadas com as suas funções, e compreendem:
  - direcção de administração, finanças e património;
  - direcção do ordenamento do território, urbanismo e obras públicas;
  - direcção dos serviços urbanos, energia, comunicação e oficinas;
  - direcção da promoção social, saúde, desenvolvimento sócio-económico e condição feminina;
  - direcção do turismo, agricultura, pecuária e pesca;
  - direcção da educação, juventude, cultura, desporto e formação profissional;
- tratando-se de um município de tamanho pouco expressivo no contexto nacional, a estrutura orgânica seguidamente apresentada, parece ser excessivamente segmentada, com tendência para aumentar os encargos com o pessoal, caso venha a ser implementada na sua totalidade.

## **2.9 Caracterização do departamento de gestão de recursos humanos**

A direcção de recursos humanos é o serviço municipal incumbido de assegurar a gestão do capital humano do Município, em consonância com os valores, cultura e objectivos estratégicos delineados para cada ciclo de gestão. Esta direcção gere as relações de trabalho no respeito pelos direitos das pessoas, visando a dignificação de carreiras e a adequação dos perfis de competências aos postos de trabalho, procurando aumentar os índices de produtividade e de motivação. (CMSD, 2010).

Além dessas acções, assegura a implementação dos procedimentos de mobilidade interna de forma a incentivar a afectação de recursos humanos para sectores e serviços débeis, conferindo maior eficácia na optimização e racionalização dos efectivos. (CMSD, 2010).

## **2.10 Princípios de gestão de recursos humanos**

Enquanto Administração Pública, a CMSD, no que respeita à gestão de recursos humanos, está vinculada a um conjunto de princípios que devem nortear a sua acção quotidiana na prossecução do interesse público. Desta forma, podemos enumerar, dentre os mais importantes, os seguintes princípios: assegurar o cumprimento dos objectivos da administração municipal por parte dos funcionários; asseverar a plena participação dos funcionários nas actividades municipais; garantir o cumprimento dos objectivos das Autarquias Locais por parte dos seus agentes; promover o desenvolvimento organizacional e garantir a neutralidade política dos servidores municipais enquanto trabalham para o Município; (Plano Anual de Actividade, 2010).

## **2.11 Órgãos de gestão de recursos humanos**

O Município de S. Domingos tem competência plena para gerir o funcionalismo municipal. Ao nível dos órgãos representativos do Município cabe: (CMSD, 2010).

- À Câmara Municipal, órgão executivo colegial constituído pelo Presidente e por Vereadores, com poderes para, entre outros: organizar os serviços municipais, fixar os respectivos quadros de pessoal e estabelecer normas necessárias ao seu bom funcionamento, nomear, contratar, assalariar, promover, transferir, aposentar e exonerar

o pessoal, salvo disposição legal em contrário, elaborar e aprovar posturas sobre matérias da sua competência própria ou delegada.

- À Assembleia Municipal, órgão deliberativo, com poderes para aprovar os orçamentos e programas, relatórios e contas de gerência, quadro de pessoal do Município, entre outros.
- Ao Presidente da Câmara Municipal, órgão executivo singular incumbido de: assegurar o normal funcionamento dos serviços da Administração Municipal, dirigir o pessoal ao serviço do Município e autorizar o pagamento das despesas. O Presidente pode ainda praticar actos da competência da Câmara Municipal em circunstâncias excepcionais em que não seja possível reunir extraordinariamente este órgão (art. 98º do Estatuto dos Municípios, ou seja, Lei n.º 134/IV/95, de 3 de Junho), podendo ainda delegar ou subdelegar nos Vereadores o exercício da sua competência (art. 101º do mesmo diploma).

## **2.12 Instrumentos de gestão de recursos humanos**

A forma como o elemento humano se encontra enquadrado, sistematizado e estruturado, consubstancia-se na expressão técnica designada “Quadro de Pessoal”, o qual não é senão uma estrutura humana hierarquizada em termos de grupos profissionais, cargos, referências e graus. Tal estrutura constitui o mais valioso instrumento de gestão, sem o qual não será possível à CMSD realizar com o mínimo de eficácia e eficiência as suas atribuições legais. (CMSD, 2010).

Na estruturação do quadro de pessoal é tomado em devida linha de conta a perspectiva de adequação da qualidade e da quantidade de pessoal necessário à prossecução das atribuições municipais e da competência dos seus serviços, bem como o desenvolvimento municipal previsível a médio e longo prazo. Preceitos legais, nomeadamente, do Decreto-Lei n.º 86/92, de 16 de Julho, que estabelece os princípios, regras e critérios de organização e estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários e a Lei n.º 102/IV/93, de 31 de Dezembro, que define o regime jurídico de constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na Administração Pública, são tomados em consideração.

O pessoal municipal é agrupado em pessoal dirigente, pessoal de chefia operacional, pessoal de quadro comum e pessoal de quadro especial.

O pessoal do quadro comum, por sua vez, agrupa-se em pessoal técnico, pessoal técnico-profissional, pessoal operário, pessoal auxiliar e pessoal de prevenção e fiscalização.

O pessoal dirigente abrange o secretário municipal e os directores de serviços, enquanto a chefia operacional, o chefe de divisão e o chefe de secção.

O pessoal do quadro especial abrange o director de gabinete, o assessor, o secretário e o condutor auto ligeiro do Presidente da Câmara Municipal.

O Regulamento Orgânico, o qual, vem sendo implementado de forma progressiva, de acordo com as necessidades proeminentes, tendo em conta as atribuições e disponibilidades financeiras é a par do quadro pessoal, outro instrumento de capital importância na gestão de recursos humanos municipais (CMSD, 2010).

### **2.13 Regime de organização e gestão de recursos humanos**

A administração municipal organiza-se, no que respeita ao regime de organização e gestão de recursos humanos, em torno de dois regimes básicos, ou seja, em regime de carreira e em regime de emprego. (CMSD, 2010).

O regime de carreira constitui-se através de nomeação. Em situações específicas, claramente definidas por lei, com características de transitoriedade, recorre-se ao regime de emprego que se constitui através de contrato de trabalho a termo certo.

## **2.14 Regime de carreira**

O regime de carreira rege-se por um estatuto específico, especialmente desenhado e aplicado à Administração Pública (Decreto-Lei n.º 86/92, de 16 de Julho), normalmente regido pelo direito público e que garante quase sempre um emprego vitalício. O recrutamento faz-se, em regra, na base da carreira, progredindo nela segundo regras fixadas na respectiva lei e regulamentos assentes no mérito e na antiguidade.

Este regime assegura as funções públicas que correspondam às necessidades permanentes e próprias dos serviços que exija qualificação técnica, técnico-profissional ou formação específica através da nomeação. A nomeação é um acto unilateral da administração pelo qual se preenche um lugar do quadro e se visa assegurar de modo profissionalizado o exercício de funções próprias do serviço público que revistam de carácter de permanência consagrado no n.º 1 do art. 3º, da Lei n.º 102/IV/93, de 31 de Dezembro e produz efeitos com a tomada de posse do nomeado conferindo a qualidade de funcionário ao interessado.

A constituição da relação jurídica de emprego por nomeação reveste as modalidades de nomeação por tempo indeterminada habitualmente designada somente por nomeação e de nomeação em comissão de serviço (art. 12º do citado diploma).

A nomeação é provisória durante o período probatório 1 (um) ano e, no seu termo, converte-se automaticamente em definitiva, independentemente de quaisquer formalidades, exceptuando a nomeação do funcionário já nomeado definitivamente em lugar de outra carreira ou a nomeação após frequência de estágio de duração igual ou superior a 1 (um) ano.

A nomeação em comissão de serviço é uma modalidade aplicável ao Pessoal Dirigente ou Equiparado, aos cargos de livre escolha e nos casos expressamente previstos no art. 14º da Lei n.º 102/IV/93, de 31 de Dezembro e no Decreto-Legislativo nº 13/97, de 01 de Julho.

Nos Municípios a competência para nomear é da Câmara Municipal (vide alínea d) do n.º 2 do artigo 92º da Lei n.º 134/IV/95, de 03 de Julho, que define o Estatuto dos Municípios.

## **2.15 Regime de emprego**

Este regime consiste no exercício de funções públicas como um período transitório, durante o qual o cidadão presta serviço ao Estado, às Autarquias Locais e a outras pessoas colectivas de direito público. Rege-se pela lei geral sobre contratos individuais de trabalho, de direito privado (contrato de trabalho a termo) e regime jurídico geral de direito público, com menos garantia de estabilidade do que no sistema estatutário de carreira. O recrutamento é aberto para qualquer posto de trabalho dentro da organização e não há por norma, regras pré-estabelecidas que estabeleçam a promoção consagrada na Lei n.º 102/IV/93, de 31 de Dezembro.

Tratando-se de contrato de trabalho a termo, este regime assegura as funções públicas que não correspondam a necessidades permanentes e próprias dos serviços.

O contrato de trabalho a termo é o acordo bilateral pelo qual uma pessoa não integrada nos quadros assegura, com carácter de subordinação, a satisfação de necessidades transitórias de serviço de duração determinada.

O contrato a termo não confere a qualidade de agente administrativo e rege-se pela lei geral sobre contratos individuais de trabalho e pode ser celebrado nos casos em que se trata de substituição temporária do funcionário ou agente, actividades sazonais, desenvolvimento de projectos não inseridos nas actividades normais dos serviços e aumento excepcional e temporário da actividade do serviço, segundo a Lei n.º 102/IV/93, de 31 de Dezembro, que define o regime jurídico de constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na Administração Pública.

## **2.16 Regime de prestação de serviços**

A administração municipal recorre ainda a outros tipos de contratos na satisfação das suas necessidades nomeadamente para a execução de determinados trabalhos. Trata-se, pois, de contratos de prestação de serviços que se revestem as seguintes modalidades, conforme o Decreto-Lei n.º 86/92 de 16 de Julho e Lei n.º 102/IV/93 de 31 de Dezembro:

- Contrato de tarefa, que se caracteriza por ter como objecto a execução de trabalhos específicos, sem subordinação hierárquica apenas podendo a administração recorrer a esse tipo de contrato quando no próprio serviço não existam funcionários ou agentes em número suficiente, com as qualificações adequadas ao exercício das funções objecto de tarefa.
- Contrato de Avença, que se caracteriza por ter como objecta prestações sucessivas no exercício de profissão liberal, apenas podendo a administração recorrer a esse tipo de contrato quando no próprio serviço não existam funcionários ou agentes em número suficiente com qualificações adequadas ao exercício das funções objectos da avença.

O quadro nº 1 a seguir indicado espelha a relação jurídica de emprego na Câmara Municipal de São Domingos.

**Quadro 1: Modalidades da Relação Jurídica de Trabalho na Câmara Municipal de São Domingos**

<b>Necessidades Permanentes</b>	<b>Necessidades não permanentes</b>	<b>Necessidades Excepcionais</b>
Nomeação	Contrato de Trabalho a Termo	Contrato de Avença Contrato de Tarefa

**Fonte: Decreto-Lei n.º 86/92 de 16 de Julho e Lei n.º 102/IV/93 de 31 de Dezembro**

Com base no quadro 1, verifica-se que na CMSD a Administração Pública, a relação jurídica de emprego, estabelece-se através da nomeação, contrato de trabalho a termo, contratos de avença e de tarefa, ou seja, para a satisfação das necessidades permanentes da Administração utilizam-se a nomeação. Na satisfação de necessidades não permanentes, recorre-se ao contrato de trabalho a termo. Em situações excepcionais recorre-se a contratos de tarefa e avença.

## **2.17 Fiscalização dos actos de gestão de recursos humanos**

Os actos de gestão de recursos humanos uma vez praticados pelo órgão competente das autarquias locais para serem eficazes têm de ser sujeitos à fiscalização de um órgão jurisdicional que controla a legalidade das despesas cabimentadas e autorizadas.

O órgão de controlo da legalidade das despesas é o Tribunal de Contas, órgão supremo de fiscalização da legalidade das despesas públicas segundo o artigo 216º da CRCV.

O Tribunal de Contas em relação aos Municípios só se vai ocupar da fiscalização preventiva. Nesta modalidade de fiscalização, o Tribunal de Contas pronuncia-se sobre a legalidade administrativo-financeira de todas as despesas públicas que os Municípios pretendem realizar antes de serem efectuadas. Neste caso está-se perante um controlo “a priori” ou fiscalização prévia. A fiscalização prévia visa, pois, verificar se os diplomas, despachos, contratos e outros documentos a ela sujeitos estão em conformidade com as leis vigentes e se os respectivos encargos tem cabimento em verba orçamental própria conforme o artigo 13º da Lei n.º 84/IV/93, que define os diplomas e despachos relativos às admissões de pessoal não vinculados à função pública.

Quando um município pretende praticar um acto que implique uma despesa tem de submeter o respectivo processo àquele órgão, o qual o examina para verificar se o acto ou contrato administrativo e os documentos subjacentes estão de conformidade com as normas legais. (Lei n.º 84/IV/93).

Estão sujeitos a essa fiscalização prévia, nos termos do artigo 13º da Lei n.º 84/IV/93: os diplomas e despachos relativos às admissões de pessoal não vinculados à função pública, bem como todas as admissões em categorias de ingresso na Administração Central e Local e os contratos de qualquer natureza quando celebrados pelas entidades sujeitas à jurisdição do Tribunal.

Quando esse órgão, após esta análise, verifica que o processo está de acordo com os requisitos legais concede o visto. Se pelo contrário, detecta alguma ilegalidade recusa o visto.



O visto é, pois, um requisito de eficácia no acto administrativo, pelo que sendo recusado, aquele acto não pode produzir efeitos. Por outro lado, nenhum contrato ou acto sujeito à fiscalidade prévia pode produzir efeitos, designadamente financeiros, sem o respectivo visto. A excepção a esta norma é dada pelo mecanismo da urgente conveniência de serviço.

Na verdade o artigo 8º do Decreto – Lei n.º 46/89, de 29 de Junho, permite que os actos de nomeação de pessoal produzam efeitos antes do visto desde que tenha sido declarado pelo autor do acto urgente conveniência de serviço.

Em relação à CMSD, a fiscalização prévia, se ocorre no final do ano económico, pelo Tribunal de Contas, que é um órgão competente para esse efeito.

### **Capítulo 3: Recrutamento e selecção de pessoal pela CMSD**

---

#### **3.1 Apresentação, caracterização e análise de dados de inquérito**

De acordo com o relatório de actividades referente ao ano 2010, o município de São Domingos, tem cerca de 125 funcionários, 100 dos quais, exercem funções em regime de contrato individual de trabalho e 25 em regime de carreira, com nomeação definitiva no Quadro Privativo Municipal.

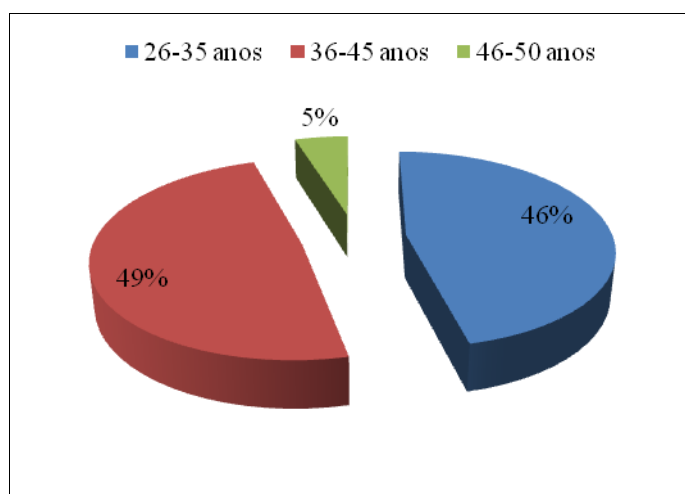
A partir deste universo foram inquiridos com perguntas fechadas, 41 funcionários sobre o processo de recrutamento e selecção de pessoal na CMSD. Estes constituem uma amostra correspondente a 33% do universo dos funcionários e pessoal contratado que integram o quadro de pessoal desta Instituição, definida de forma aleatória, sendo 27 do sexo masculino e 14 do sexo feminino.

Os dados e as avaliações foram examinados à luz das ferramentas da análise estatística (Programa Informático, Statistical Package for the Social – SPSS 16).

No concernente à identificação do pessoal abrangido pela amostra, o estudo possibilitou-nos um conjunto de dados descritos e analisados nos itens subsequentes, permitindo conhecer o perfil dos inquiridos e avaliar até que ponto, a Câmara Municipal de São Domingos e os seus agentes estão em condições de assegurar de forma adequada a execução dos procedimentos relativos ao recrutamento e selecção de pessoal.

### 3.1.1 Distribuição dos inquiridos por faixa etária

Os dados relativos à idade dos funcionários podem ser examinados no gráfico 1 a seguir apresentado. A leitura deste quadro permite constatar o seguinte: dos 41 inquiridos, 16 têm idade compreendida entre os 26 a 35 anos, 22 entre 36 a 45 anos, 1 entre 46 a 50 anos e 2 acima dos 50 anos, o que evidencia uma clara tendência para a concentração dos funcionários na faixa etária de 36 a 45 anos, o que permite concluir que a maioria de trabalhadores dessa instituição é jovem, com eventual repercussão na qualidade das práticas de gestão dos recursos humanos e na melhoria dos processos de recrutamento e selecção de pessoal.

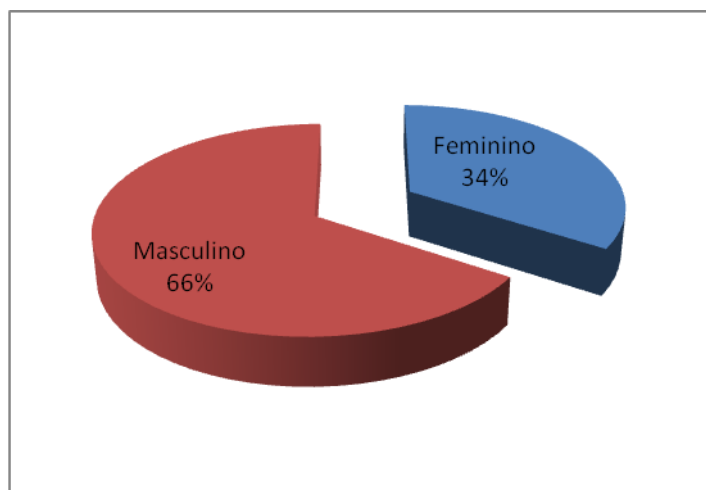


**Gráfico 1: Distribuição por faixa etária**

Fonte: Elaboração própria (2011)

### 3.1.2 Sexo dos inqueridos

De acordo com a distribuição de pessoal por sexo nessa instituição, o gráfico 2, permite aferir que a maior parte dos respondentes é do sexo masculino, pois 27 são do mesmo sexo, o que corresponde a 66% e 14 do sexo feminino, o que equivale a 34%. O que evidencia uma maior participação dos homens na administração municipal, denotando uma clara tendência dessa instituição em recrutar indivíduos do sexo masculino.



**Gráfico 2: Repartição de Funcionários segundo sexo**

Fonte: Elaboração própria (2011)

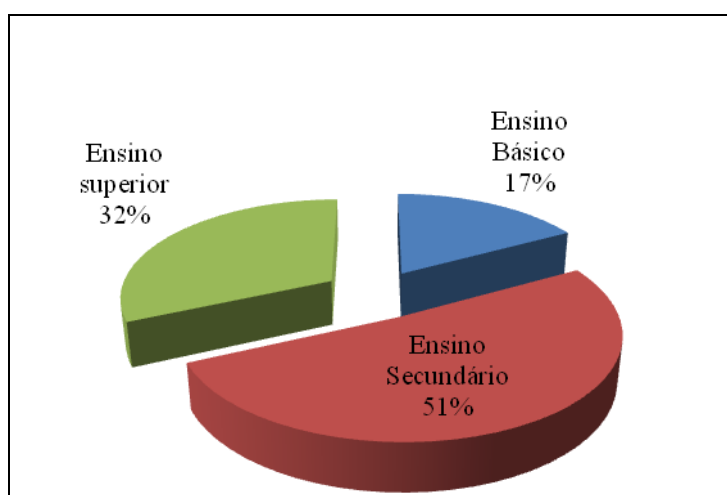
### **3.1.3 Nível de escolaridade**

Os dados do gráfico 3, mostram que, no que concerne às habilitações literárias, 51 % dos inquiridos possuíam o ensino secundário, o que corresponde a 21 funcionários; 7 Funcionários eram detentores do ensino básico, o que corresponde a 17 % e 13 trabalhadores possuíam formação superior, o que corresponde a 32 %.

Tal facto revela que o nível de formação académica da maior parte dos respondentes é ainda baixo, o que representa um *handicap* para a instituição, se levar em consideração as suas atribuições e competências, deixando antever grandes dificuldades na sua capacidade de concepção, seguimento e implementação das actividades. Outrossim, é notória a percentagem dos inquiridos (32%) habilitados com o curso superior, o que indicia a existência de uma preocupação relativamente à formação e qualificação dos quadros municipais.

Por reconhecer que a qualificação técnica dos funcionários deve ser uma aposta, a Câmara Municipal definiu como uma das suas prioridades, a formação dos recursos humanos, considerando urgente a elaboração de um Plano Director de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, um documento-guia de excepcional importância para a organização e que irá estabelecer as directrizes para a implementação das necessidades de formação identificadas.

A estrutura habilitacional dos inquiridos representa-se desta forma:



**Gráfico 3: Repartição de funcionários segundo nível de escolaridade**

Fonte: Elaboração própria (2011).

### **3.1.4 Distribuição de pessoal por categorias profissionais**

Ao analisar a estrutura profissional dos inquiridos, constata-se que o maior número de efectivos encontra-se nos grupos de Pessoal de Prevenção (guarda) e Assistente Administrativo, contando com 5 indivíduos, seguindo-se as categorias de Técnico Superior, Condutor Auto de Pesado e Ajudante de Serviços Gerais com 4 funcionários, respectivamente.

Nitidamente apercebe-se que a maior parte dos respondentes concentra-se nas categorias profissionais que enquadram o Pessoal Operário e Auxiliar, com influência na qualidade dos serviços prestados bem como uma baixa performance em termos de eficácia e eficiência.

Uma leitura mais clara desta situação pode ser feita na tabela 1 a seguir apresentada.

**Quadro 2: Categorias Profissionais**

<b>Categorias Profissionais</b>	<b>N.º de Funcionários</b>	<b>%</b>
Técnico Superior	4	9,7
Técnico-adjunto	1	2,4
Técnico Profissional 1º nível	2	4,9
Técnico Profissional 2º nível	3	7,3
Auxiliar Administrativo	2	4,9
Assistente Administrativo	5	12,2
Condutor Auto Pesado	4	9,7
Condutor Auto Ligeiro	2	4,9
Ajudante de Serviços Gerais	4	9,7
Operário Semi Qualificado	3	7,3
Operário não Qualificado	1	2,4
Pessoal de Prevenção	5	12,2
Pessoal de Fiscalização	3	7,3
Pessoal Operário de Controle	2	4,9
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria (2011)

### **3.1.5 Anos de serviço**

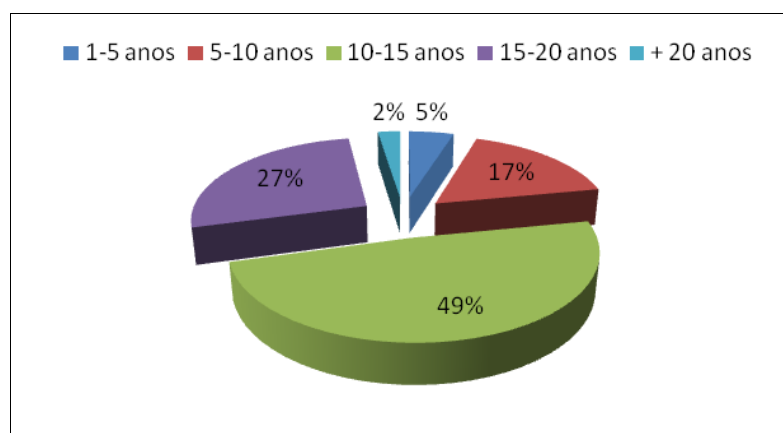
O cenário traduzido no gráfico 4 à frente destacado, permite comprovar que 49% dos inquiridos têm entre 10 a 15 anos de serviço, realidade essa coerente com a juventude deste Município.<sup>7</sup>

Uma análise cruzada dos gráficos 1 e 3, permite concluir que a baixa qualificação técnica dos efectivos pode ser revertida a curto ou médio prazo, tendo em conta a juventude desses funcionários, desde que haja uma clara aposta na formação dos recursos humanos, traduzida na

---

<sup>7</sup> O Município de S. Domingos foi criado pela Lei n.º 96/IV/93, de 13 de Dezembro da junção das Freguesias de Nossa Sra. da Luz e São Nicolau Tolentino.

elevação do seu nível de conhecimento técnico e em consequência, a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas nessa instituição.



**Gráfico 4: Distribuição dos Funcionários segundo ano de serviço**

Fonte: Elaboração própria (2011).

### **3.2 Recrutamento e selecção de pessoal**

Constitui momento crucial deste estudo, a análise do processo de recrutamento e selecção de pessoal na CMSD, a partir de opiniões dos inquiridos. O cruzamento e agrupamento das informações recolhidas vão possibilitar as mais diversas constatações.

O ambiente de competitividade, onde as organizações actuais operam, resulta numa concorrência por profissionais de qualidade, capazes de assegurar a competitividade da organização. Limongi (2007) recomenda que o recrutamento dos funcionários deve ser feito com cuidado, para atrair candidatos com perfil adequado ao cargo ou função que se pretende ocupar. A autora indica como factores críticos para o sucesso do processo de recrutamento o envolvimento com a unidade onde existe a vaga, o conhecimento dos requisitos necessários para exercer a função, a observância de princípios éticos e a comunicação dos resultados. O recrutamento pode ser interno, quando se busca uma pessoa dentro da instituição para ocupar a vaga, ou externo, quando a busca é feita fora da instituição.

A apresentação e análise dos resultados serão feitas por cada uma das categorias, definidas como variáveis da pesquisa.

### 3.2.1 Formas de recrutamento e selecção de pessoal

No que se refere a este primeiro aspecto, o gráfico 5 a seguir, permite constatar que o recrutamento e a selecção de pessoal na CMSD fazem-se mediante concurso público, pois 95% dos inquiridos opinaram nesse sentido, o que demonstra a preocupação dessa instituição em cumprir os regulamentos estatuídos na legislação vigente, ou seja Decreto-Lei nº 10/93, de 08 de Março, que define os procedimentos relativos ao recrutamento e selecção de pessoal na Administração Pública e a Lei nº 42/VII/2009, de 27 de Julho, que define as bases em que assenta o regime da Função Pública, estabelecendo os seus princípios gerais.

É de salientar, que apesar de a CMSD ter pautado pelo cumprimento da legislação vigente, essa prática não se verifica em relação ao artigo 18º do Decreto-Lei 10/93, de 8 de Março. Segundo esta lei o concurso deve iniciar-se com a publicação no B.O do respectivo aviso da abertura que deverá ser efectuada com antecedência mínima de 48 dias da data da realização do concurso.

Segundo Sousa & all, (2006:54), a correcta adequação da estratégia (critérios, formas, fontes) aos objectivos é fundamental. A sua importância é tanto maior quanto mais estratégica for a função em causa. Aliás, a admissão de um novo colaborador não deverá ser motivada por uma necessidade de momento, mas enquadrada estrategicamente, de modo a capitalizar melhor candidato.



**Gráfico 5: Formas de Recrutamento**

Fonte: Elaboração própria (2011).



### **3.2.2 Critérios utilizados no recrutamento e selecção de pessoal**

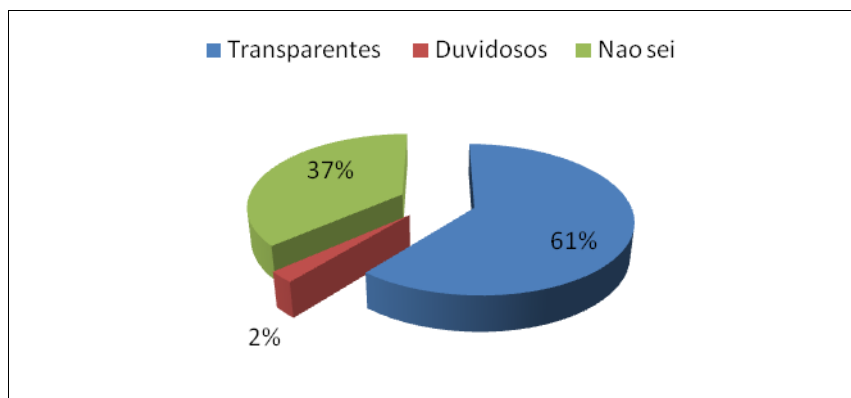
No que concerne aos critérios utilizados no processo de recrutamento e selecção de pessoal, o gráfico 6 permite verificar que a tendência é para os inquiridos considerarem que estes critérios são transparentes a julgar pelos 61% dos funcionários abrangidos pela amostra, contra 37% que dizem não conhecer esses critérios. Um grupo muito restrito (2%) os acha duvidosos, o que contradiz a percepção do grosso dos funcionários inquiridos.

De acordo com as evidências a Câmara Municipal tem pautado tendencialmente por um rigoroso cumprimento dos preceitos legais consubstanciados no Decreto-Lei nº 10/93, de 08 de Março, que definem os procedimentos relativos ao processo de recrutamento e selecção de pessoal na Administração Pública, tendo sempre presente o respeito pelos princípios de igualdade de condições e de oportunidades, aplicação de métodos e critérios objectivos na avaliação e direito de recurso. Por outro lado, evidencia uma percentagem bastante considerável de inquiridos (37%) que dizem não conhecer tais critérios de recrutamento.

Para além de 61% dos inqueridos acharem que os critérios utilizados no processo de recrutamento e selecção de pessoal são transparentes, um grupo considerável não congratulam com a mesma ideia, o que provoca uma certa desconfiança em relação a essa etapa do processo.

Segundo Sousa & all, (2006:57), os critérios mais utilizados no recrutamento e selecção de pessoal baseiam na formação profissional, habilitações literárias onde o percurso escolar é altamente valorizado, competências técnicas independentemente do local e da forma de aquisição, competências sociais e de relacionamento, etc.

É de salientar que a CMSD, privilegia mais a habilitação literária e formação profissional, deixando para o segundo plano os restantes critérios, que seria muito importante na valorização dos potenciais candidatos.



**Gráfico 6: Criterios Utilizados no recrutamento e selecção de pessoal**

Fonte: Elaboração própria (2011).

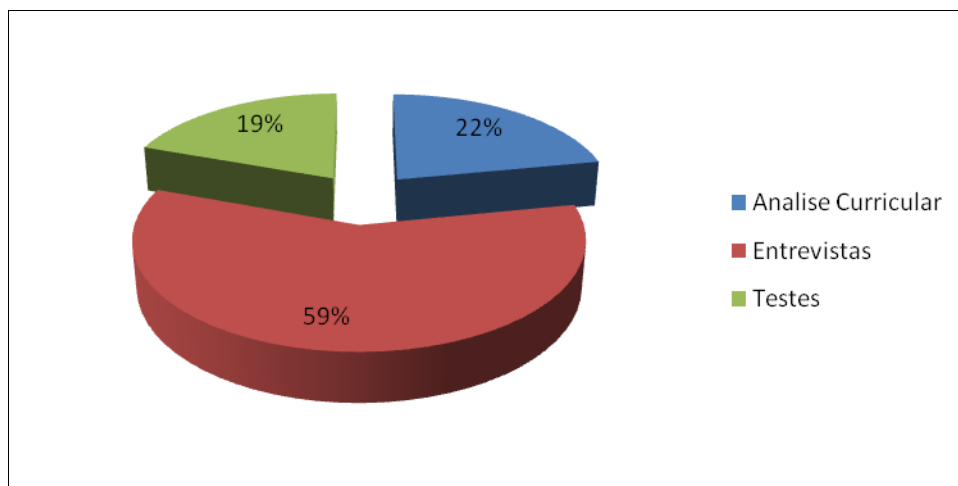
### **3.2.3 Principais métodos e técnicas de selecção aplicados na CMSD**

Os resultados do gráfico 7, mostram de forma clara e inequívoca que na análise dos elementos que permitem apreciar o desempenho funcional, bem como a preparação técnico-científica dos candidatos, são utilizados vários métodos e técnicas de selecção, designadamente, entrevistas, provas de conhecimentos e análise curricular, testes de simulação, testes de personalidade. (Chiavenato. 2002:244).

Na CMSD, o método de selecção mais utilizado é a entrevista, pois 59% dos inquiridos opinaram neste sentido. Tratando-se de um método complementar de selecção, consiste na avaliação de elementos comportamentais e outros, insusceptíveis de serem abrangidos pelas provas de conhecimento (teste) e avaliação curricular, como realça o referido autor.

Para além do autor, citar vários métodos e técnicas de selecção, o artigo 8º do Decreto-Lei nº 10/93, de 8 de Março evidencia apenas a avaliação curricular e as provas do conhecimento, deixando à responsabilidade da organização utilizar o método da entrevista de acordo com as exigências do cargo ou função.

Fazendo essa relação pode-se afirmar que a CMSD, procede em conformidade com os preceitos legais vigente em Cabo Verde.



**Gráfico 7: Principais métodos e técnicas de selecção aplicados na CMSD**

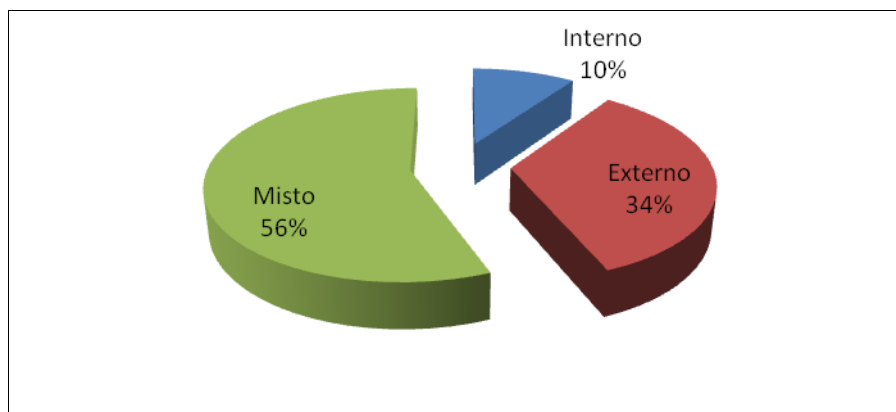
Fonte: elaboração própria (2011).

### **3.2.4 Estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção**

No gráfico 8, salta à vista a percentagem dos inquiridos (56,5%) que consideram que a instituição em análise privilegia claramente o recrutamento misto no seu processo de recrutamento e selecção de pessoal, para suprir as suas necessidades em recursos humanos.

Ainda de acordo com o gráfico 8, pode-se constatar que esta instituição também recorre a outros métodos de recrutamento e selecção de pessoal abordando tanto as fontes de recrutamento interno como do externo.

Antes de iniciar o processo de recrutamento haverá que definir qual a estratégia de preenchimento da vaga. Para que a organização possa contratar um colaborador que irá contribuir plenamente com os objectivos idealizados da organização, ela deverá definir qual o melhor tipo de recrutamento a ser realizado. (Chiavenato. 2005:113).



**Gráfico 8: Estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção**

Fonte: Elaboração própria (2011).

### **3.2.5 Métodos de recrutamento e selecção de pessoal**

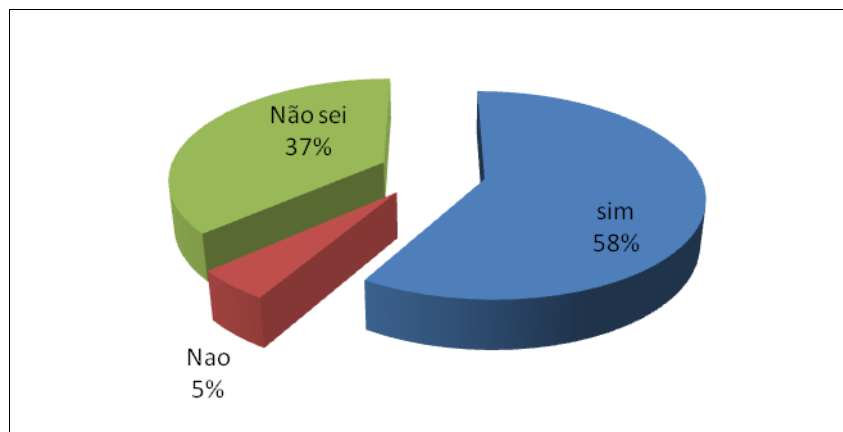
Da análise do gráfico 9 a seguir, facilmente se apercebe que o método utilizado no processo de recrutamento e selecção de pessoal permite identificar o perfil dos candidatos.

Segundo Nabais & Santo (2004: 50), antes de iniciar o processo de recrutamento e selecção de pessoal, os serviços de recursos humanos devem certificar-se de qual é o perfil pretendido para a função, de forma a estar perfeitamente sintonizado com o que pretende o dirigente ou chefia de serviço e evitar erros de recrutamento que vão dar origem a candidatos inviáveis, com sobre custos e perdas de tempos inerentes.

Humanator (1997: 235), também defende que antes de ser tomada uma decisão de gestão sobre o preenchimento, ou não, de uma vaga deve-se definir uma estratégia concertada para o preenchimento da função, entre os serviços de recursos humanos, que assume o processo, e o dirigente que manifesta a necessidade.

O cenário traduzido permite constatar que 58% dos inquiridos opinaram nesse sentido, 37 % consideram que o método utilizado não permite identificar o perfil dos candidatos. Uma percentagem reduzida dos inquiridos (5%) respondeu negativamente.

Em relação à CMSD, faz-se uma análise detalhada do perfil dos candidatos para o preenchimento da vaga existente, daí pode afirmar que o método utilizado para o recrutamento e selecção de pessoal vai de encontro com a teoria desenvolvida pelo Nabais & Santo.



**Gráfico 9: O método permitia a identificação do perfil dos candidatos**

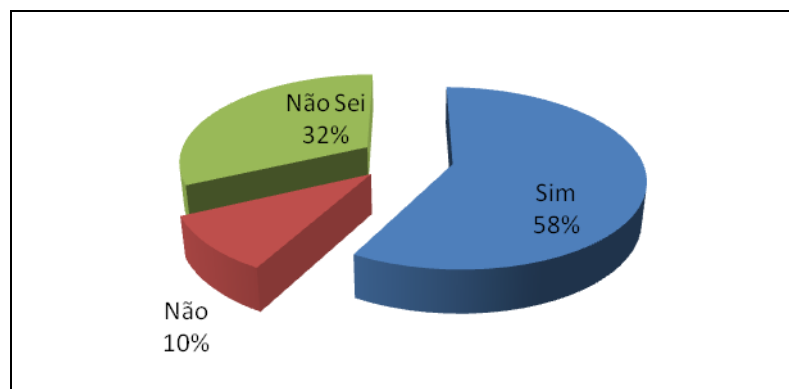
Fonte: elaboração própria (2011).

### **3.2.6 Perfil dos seleccionados**

Questionados os inquiridos se os candidatos seleccionados tinham o perfil adequado à função, atesta-se a partir das evidências colectadas no gráfico 10, que a maioria dos funcionários abrangidos pela amostra (58%) respondeu positivamente, o que revela uma preocupação em preencher as vagas com candidatos cujo perfil se ajusta às exigências do cargo ou posto de trabalho, 32% dos respondentes pronunciaram em sentido contrário, alegando não ter conhecimento desse processo, contra 10% que responderam negativamente.

A definição do perfil da função deve integrar três elementos essenciais, ou seja, a identificação concreta da função, isto é, a designação das tarefas mais importantes da função e o enquadramento organizacional, a clarificação de quais os requisitos que o candidato ideal deve preencher, designadamente as aptidões e competências técnicas de gestão, a experiência anterior, e o que a organização tem para oferecer em troca, isto é, o salário e benefícios atribuídos ao cargo, as oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, as possibilidades de carreira, o local e o horário de trabalho, entre outros aspectos. (Nabais & Santo. 2004:50).

A partir desta análise, deve-se afirmar que na prática não se verifica a cem porcentos a conjugação do perfil à função desempenhada nesta instituição.



**Gráfico 10: Perfil Adequado a função**

**Fonte: Elaboração própria (2011).**

### **3.2.7 Ofertas de emprego**

A política de recrutamento deve fundamentar-se em duas premissas, ou seja, a publicidade de uma adequada informação e a adopção de medidas de incentivo. Nabais & Santo (2004:57). Segundo os autores referidos, a informação deve ser divulgada<sup>8</sup> de maneira efectiva entre todos os lugares onde existam potenciais candidatos, indo além da publicidade obrigatória nos jornais e nos anúncios oficiais, assegurando que não se perde nenhum candidato por falta de informação.

Os resultados do gráfico 11 apresentado, mostra de forma clara e inequívoca que a maior parte dos respondentes, isto é, 73%, consideram que as ofertas de emprego na CMSD são muito divulgadas, reforçando a análise expendida nos pontos 3.4.1 e 3.4.2 que o preenchimento das vagas na instituição em análise, faz-se em estrita observância da legislação vigente, que define os princípios gerais de organização e realização dos concursos de acesso dos agentes da Administração Pública.

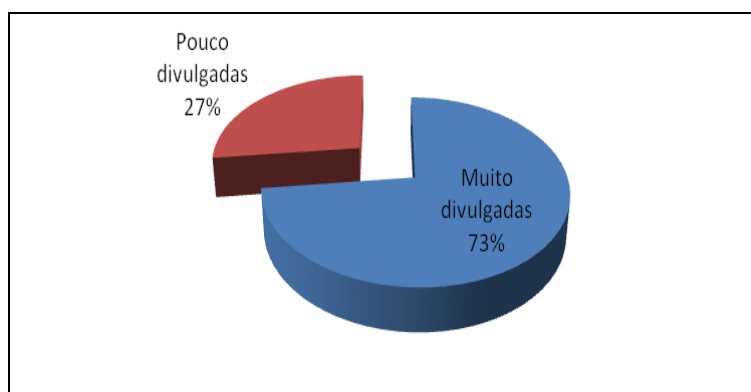
Cerca de 27% dos inquiridos acham no entanto que as ofertas de emprego são pouco divulgadas.

É de referir que existe uma sintonia entre os autores mencionados e a legislação vigente, (artigo 3º do Decreto-Lei nº 10/93, de 8 de Março). Pois defendem os mesmos princípios, ou seja

---

<sup>8</sup> No caso do Município de S. Domingos é prática utilizar os jornais e a rádio para a publicitação das vagas existentes.

defendem a divulgação e a publicidade das ofertas das vagas existentes garantindo desse jeito a igualdade de condições e de oportunidades dos candidatos.



**Gráfico 11: Ofertas de emprego**

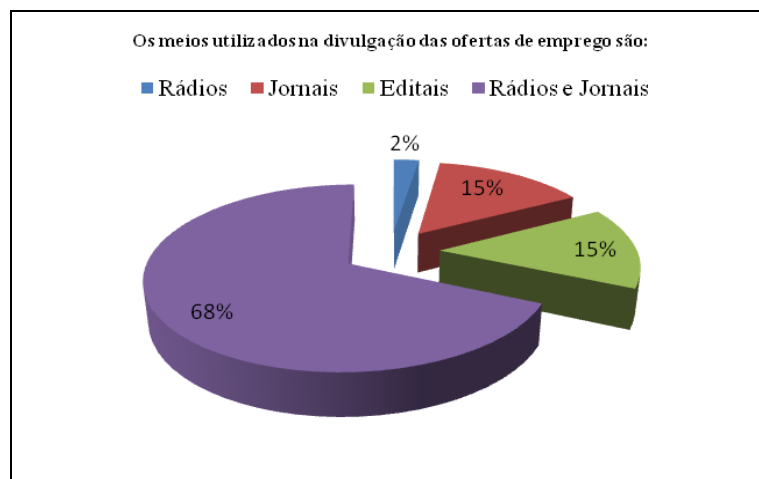
Fonte: Elaboração Própria (2011).

### **3.2.8 Meios de divulgação das ofertas de emprego**

No que concerne aos meios utilizados na divulgação das ofertas de emprego, facilmente se apercebe que a rádio e os jornais são os meios mais utilizados na divulgação das ofertas de emprego, pois 68,3% dos inquiridos opinaram nesse sentido. Tal facto está em sintonia com a preocupação expressa por Nabais & Espírito Santo (2004:57) de que a informação deve ser divulgada de maneira efectiva entre todos os lugares onde existam potenciais candidatos.

O gráfico 12 apresenta contudo, um dado curioso que consiste numa paridade das avaliações quanto à divulgação das ofertas de emprego nos jornais e nos editais.

Como já tinha referido no ponto 3.2.7, a legislação cabo-verdiana zela pela divulgação das ofertas de emprego, de modo a nenhum cidadão se sentir excluído do processo. Porém, em relação à instituição em estudo vê-se claramente que o meio preferido da divulgação das ofertas do emprego é o rádio, o que por sua vez constitui um constrangimento, não só pela falta de electrificação em algumas zonas do concelho, como existe localidades que não é abrangida pela frequência da rádio, devido a sua localização geográfica.



**Gráfico 12: Meios de divulgação das ofertas de emprego**

Fonte: Elaboração própria (2011).

### 3.2.9 Contratação pública dos recém-recrutados

Perante a questão se existe algum regulamento em termos de contratação pública dos funcionários recém-recrutados, os resultados da amostra permitiram verificar que existe este dispositivo no âmbito da gestão dos recursos humanos, a julgar pelos 61% dos inquiridos que opinaram nesse sentido, o que demonstra que a relação jurídica de emprego nessa instituição estabelece-se de conformidade com a legislação e regulamentos vigentes na Administração Pública que definem as formas de constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego (Lei nº 102/IV/93, de 31 de Dezembro) e a Lei nº 42/VII/2009, de 27 de Julho, que define as bases em que assenta o regime da Função Pública, estabelecendo os seus princípios gerais.

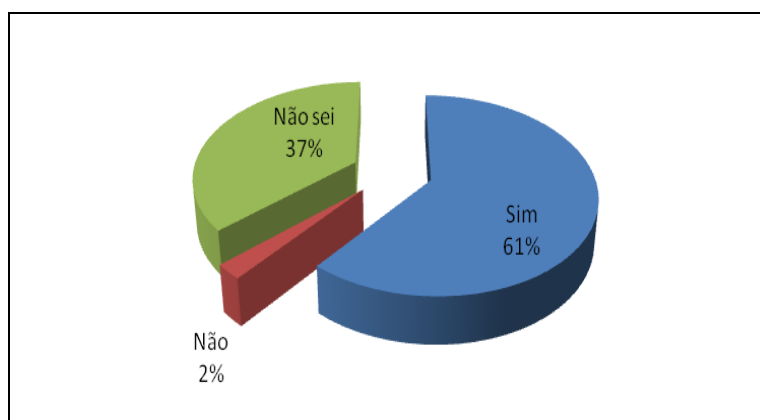
Uma observação atenta do gráfico 13 dá uma percepção clara da repartição de opiniões sobre a existência desses regulamentos, comprovando a existência do referido instrumento de gestão.

Neste caso, de acordo com o resultado do inquérito 37% alega não saber da existência do regulamento em relação a contratação pública, o que por sua vez mostra uma fraca articulação da instituição com os recrutados.

Como é possível recrutar alguém e esse não ter conhecimento do diploma que o assegura quanto ao acesso e ingresso na Administração Pública. Isso também demonstra pouco interesse dos recrutados em relação aos seus direitos como funcionários.



Na prática figura-se pouca divulgação das leis e regulamento por parte da instituição em estudo.



**Gráfico 13: Regulamentos em termos de contratação pública**

Fonte: Elaboração Própria (2011).

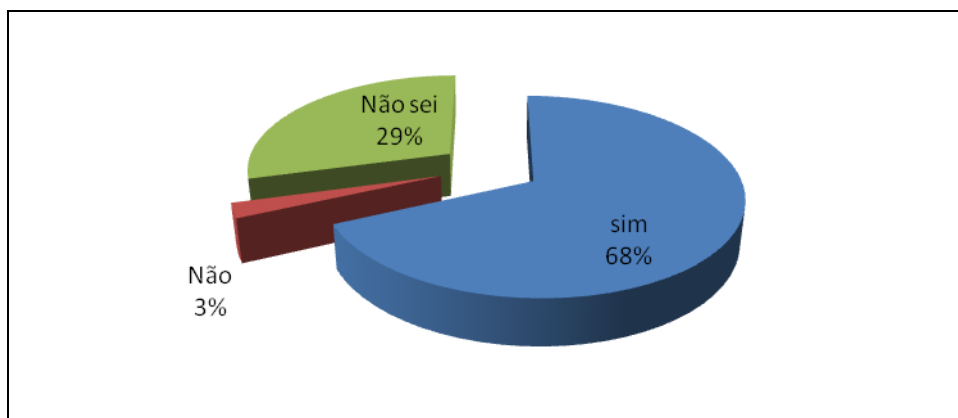
### **3.2.10 Procedimentos e regras de recrutamento e selecção de pessoal**

À pergunta se os procedimentos e as regras do processo de recrutamento e selecção de pessoal são, em geral, fáceis de compreender, 68% dos inquiridos responderam afirmativamente e 3% opinaram em sentido contrário, como se pode apreender do gráfico 11. Tal facto, prova que a maior parte dos funcionários conhecem os procedimentos e as regras que regulam esse processo, denotando uma preocupação desta instituição em dotar os seus funcionários e agentes do conhecimento de tais regras e procedimentos.

O gráfico 11 ainda revela no entanto uma percentagem razoável de inquiridos com opinião no sentido contrário (29%).

Habitualmente, o procedimento de recrutamento e selecção de pessoal segue um percurso que começa com a divulgação da vaga a preencher e termina com a tomada de decisão acerca da admissão.

Segundo o Director de Recursos Humanos, no processo de recrutamento e selecção deve ser realizada uma análise de funções para que sejam identificadas as tarefas, bem como as competências necessárias para o desempenho de uma função.



**Gráfico 14: Procedimentos e regras do processo**

**Fonte: Elaboração Própria (2011).**

## **Conclusão**

Ao longo das décadas houve uma grande mudança progressiva na forma de gerenciar pessoas. Essa evolução e uma mudança drástica de mercado e tecnologia fizeram com que as organizações tivessem que se adaptar a um novo mundo. Um mundo mais competitivo que valoriza o atendimento, a produção e os resultados.

Essa valorização e a busca por resultados só são possíveis pela alta tecnologia que o homem desenvolveu ao longo desses anos e também pela mudança de paradigma de enxergar os colaboradores como recursos organizacionais. Embora nem todas as organizações tenham alcançado esses níveis.

O capital humano e a gestão de pessoas podem significar muito na organização ao ponto garantir o sucesso ou fracasso da organização. Há algumas décadas atrás se pensava que a tecnologia poderia substituir o homem ao longo do tempo notou-se que a máquina ajudou a alcançar ótimos resultados, mas principalmente existiu e existe a necessidade do colaborador para operá-la necessitando de pessoas cada vez mais capacitadas. O mundo também está cada vez mais exigente, a legislação e o direito do consumidor garantem novas vertentes que antes não eram idealizadas, tornando cada vez mais importante o atendimento e personalização.

Para a contextualização dessa mudança de paradigma e valorização dos colaboradores fica evidente que o recrutamento e as suas formas garantem o sucesso organizacional a busca de pessoas cada vez mais comprometidas com a organização e que componham o perfil adequado deve começar logo na fase de recrutamento realizado pela organização. Os tipos de recrutamento são de fundamental importância para descobrir o perfil desejado na hora de recrutar conforme tratado anteriormente neste artigo tanto recrutamento interno e externo possui vantagens e desvantagens.

A garantia do tipo adequado de recrutamento vai de encontro com as necessidades da organização e a forma com que trabalha, seguindo seus ideais e características próprias. Fica evidenciado que as pessoas fazem a total diferença dentro do contexto organizacional e que de extrema importância à forma de recrutá-las, pois os gastos com um recrutamento não realizado de maneira adequada vão além dos prejuízos financeiros podendo comprometer a vitalidade e o sucesso da organização.

O recrutamento e a selecção devem ser tomados como duas fases distintas. Nota-se uma variedade muito grande de técnicas e formas na hora da contratação de pessoas, não existindo uma ou outra melhor, ou mais eficiente, pois, todo o processo depende da necessidade da organização, da disponibilidade de candidatos, da melhor época para se contratar, entre outras.

Nota-se que nem todos os tipos de recrutamento e selecção, propostas pelos autores, são aplicados pela CMSD. Constata-se que a instituição privilegia mais o recrutamento externo e misto, a mesma utiliza muito pouco o recrutamento interno, o que poderia ser uma excelente oportunidade para estimular seus colaboradores para o crescimento dentro da instituição.

Com a realização do presente trabalho, concluiu-se que apesar dos constrangimentos os objectivos preconizados foram alcançados, uma vez que a partir da análise dos dados pode-se referir que o recrutamento e a selecção de pessoal na CMSD processam-se de conformidade com os princípios gerais de organização e realização de concursos de ingresso e acesso dos agentes da Administração Pública, consubstanciados no Decreto-Lei nº 10/93 de 8 de Março e o Regime da Função Pública estabelecida pela Lei nº 42/VII/2009, de 27 de Julho.

É de realçar que, os métodos e as técnicas do recrutamento e selecção de pessoal aplicado na CMSD, contribui para o sucesso no desempenho dessa instituição, sendo assim a eficácia e eficiência da mesma.

A partir da consulta de bases de dados da instituição, pode-se constatar que os recém-admitidos são contratados de acordo com o regime da Função Pública espelhado na Lei nº 42/VII/2009, de 27 de Julho.

Relativamente à pergunta de partida, pode-se afirmar que o recrutamento e selecção de pessoal processam-se de conformidade com os princípios gerais de organização e pelos preceitos legais, dado que, do resultado do inquérito e da consulta do regulamento interno da CMSD, deu-se a conhecer a forma pelo qual é concebida o processo de recrutamento e selecção de pessoal e quais os instrumentos utilizados para o respectivo processo.

Ao longo do trabalho foi possível confirmar as hipóteses formuladas à partida, constatou-se que o recrutamento e selecção de pessoal fazem-se de acordo com as normas vigentes. O estudo de caso veio a confirmar essa realidade, mostrando através das opiniões expendidas pelos

inquiridos que os procedimentos adoptados nesse processo estão em conformidade com os preceitos legais consubstanciados na Lei nº 42/VII/2009 de 27 de Julho, que define o Regime da Função Pública e o Decreto-Lei nº 10/93 de 8 de Março, que estabelece e os princípios gerais de organização e realização de concursos de ingresso e acesso dos agentes da Administração Pública.

Verifica-se ainda, a ausência de uma equipe especializada, composta por psicólogos e especialistas para o recrutamento e selecção da pessoa certa, para o lugar certo.

Com base na conclusão deste trabalho fica aqui algumas sugestões para melhoria do processo recrutamento e selecção de pessoal:

- que a CMSD implante no sector de recursos humanos, uma equipe capacitada, composta por profissionais especializados, com o objectivo de obter melhores resultados em possíveis contratações;
- o ideal é que os arquivos dos seleccionadores estejam sempre em dia. Contar com um banco de dados informatizado é sem dúvida alguma, um diferencial para agilizar o trabalho do seleccionador;
- o banco de informações de quem realiza o processo de recrutamento e selecção deve se ter além das categorias profissionais separadas, informações sobre os talentos que já actuam na organização. Muitos colaboradores podem ser promovidos ou transferidos de um sector para outro e a Direcção de RH não ter conhecimento;
- quando o processo de recrutamento e selecção for concluído e a vaga preenchida, dê um feedback aos demais profissionais que não foram classificados. Eles podem não ter sido contratados naquela oportunidade, mas nada impede que outras vagas surjam e que eles sejam chamados para um novo processo;
- é imprescindível que no seu processo de implantação dos recursos humanos seja feita a análise de descrição de cargos, e ao mesmo tempo seja feito o levantamento de índices críticos, para que sejam traçadas as competências e habilidades necessárias para os mais diversos cargos existentes na organização com base no mercado e segmento da mesma.

## **Bibliografia**

### **Livros**

ALBUQUERQUE, L.G. “ O Papel Estratégico de Recursos Humanos, tese de livre docência, FEA-USP, 1987;

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos, “Introdução à auditoria Operacional, Rio de Janeiro: FGV Editora, 3ª edição, 2006;

BERGUE, Sandro Trescastro, “Gestão de Pessoas em organizações Públicas”, 2ª edição, 2007;

BILHIM, João Abreu, “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, 3ª edição, 2007;

BRITO, Elizabeth, “Gestão de Recursos Humanos”, 2007;

CAETANO, António e VALA, Jorge, (org), “Gestão de Recursos Humanos, contexto, processos e técnicas”, 3ª edição, 2007;

CAMARA, Pedro *et al*, “Humanator, recursos Humanos e sucesso Empresarial”, Lisboa: Edições Dom Quixote, 1997;

CARDOSO, Adelino Alves, “Recrutamento e Selecção de Pessoal”. Lisboa – Porto: Lidel – Edições técnica Lda.Vol.5ªEdição, 2005;

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni, “Recrutamento e selecção por competências”, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008;

CHIAVENATO, Idalberto. “Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, Rio de Janeiro, Elsevier. 2005;

----- “Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações”, São Paulo, Editora Athas, 2004;

----- “Recursos Humanos”, 7ª Edição Atlas, 2002;

----- “Recursos Humanos”, São Paulo: Atlas, 2000.

----- “Planeamento Recrutamento e Selecção de Pessoal: como agregar talentos, São Paulo, Editora Atlas, SA, Vol.4ª Edição, 1999;

----- “Recursos Humanos na Empresa”, São Paulo: Atlas. Vol. II, 1991.

----- “Recursos Humanos”, São Paulo, Edição Compacto Atlas, 1985;

DAVIS, Keith “Administração de Pessoal e Recursos Humanos”, São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DUTRA, “Gestão de pessoas: Modelo, processo, Tendência e Perspectiva”, São Paulo: Atlas, 2006.

-----, Joel Souza, “Gestão por Competências,” São Paulo: Editora Gente, 2001.

DRUKER, Peter, L’esprit D’entreprise Aujourd’hui, in: Les Meilleurs Articles d’ Harvard Business Review, Paris, Groupe Expansion, 1983.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, “Práticas de recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos, São Paulo: atlas, 2007.

FISHER, A.L. “Um Resgate Conceitual Histórica dos Modelos de Gestão de Pessoas”, São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. “Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira”, São Paulo, Atlas, 2000.

FROMBUN, C.F.; TICHYT, N. M.; DEVANNA, M. A. (eds), “Strategic Human Resource Management”, New York: John Wiley and Sons, 1984, pp. 47-61.

GIL, António Carlos “Administração de Recursos Humanos”, São Paulo, Editora Atlas, 1994;

HUMANATOR, Pedro B. Camara et al “Recursos humanos e sucesso empresarial”, Dom Quixote, 1997;

HERZBERG, F.”One more time: how do you motivate employees?, Haward Business Review, 1968;

LISBOA, João et al, “Introdução à gestão de Organizações”, Vida Económica, Manual Prático Lidel, 3ª edição, 2006.

MINTZBERG,H. “Criando organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações”, São Paulo: Atlas, 2003.

PERETTI, Jean-Marie, “ Recursos Humanos”, Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

-----, Jean-Marie, “Recursos Humanos”, Lisboa: Edições Sílabo, 1998.

SALTER, Chuck "Uma Agulha no palheiro", in *Executive Digest*, n.64, Fevereiro 2000.

SALVI, P., “A situação Actual da Gestão de Recursos Humanos em Portugal, tese de Mestrado em Ciências Empresariais”, ISCTE, 1995.

SOUSA, Maria José et al. *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*”, Lisboa – Porto: Lidel Edições técnica, Lda Vol. 3ª edição, 2006.

ULRICH, Dave, “Human Resource champions, Boston: Havard Business School, 1997.

YIN, R.K. “ Estudo do caso: planeamento e Métodos”, Porto Alegre: Booknan, 2ª edição, 2005.

## **Legislação**

CABO VERDE,(CRCV);

----- Lei n.º 42/VI/2009, de 27 de Julho, que define as bases da Função Pública, Praia, 2009;

----- Lei n.º 134/IV/95, de 03 de Julho, que define o Estatuto dos Municípios, Praia, 1995;

----- Lei n.º 102/IV/93, de 31 de Dezembro, que define o regime jurídico de constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na Administração Pública, Praia, 1993;

----- Lei n.º 84/IV/93, de 12 de Julho, que define a competência, organização e funcionamento do Tribunal de Contas, Praia, 1993;

----- Decreto-Legislativo n.º 08/97, de 08 de Maio, o Sistema de Avaliação de Desempenho, Praia, 1997;

----- Decreto-Legislativo n.º 13/97 de 1 de Julho, que define a nomeação em comissão de serviço Praia, 1997;

----- Decreto-Lei n.º 10/93, de 8 de Março – Aprova os princípios gerais de organização dos concursos de acesso dos Agentes da Administração Pública, Praia, 1993;

----- Decreto-Regulamentar n.º 19/93, de 27 de Setembro; que define o sistema e avaliação do desempenho, Praia, 1993.



----- Decreto-Lei n.º 86/92, de 16 de Julho, que estabelece os princípios, regras e critérios de organização e estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), Praia, 1992;

----- Decreto – Lei n.º 46/89, de 29 de Junho, permite que os actos de nomeação de pessoal produzam efeitos antes do visto desde que tenha sido declarado pelo autor do acto urgente conveniência de serviço, Praia, 1989;

## **Sitografia**

BCV (Banco de Cabo Verde), “XIII Encontro de Recursos Humanos dos Bancos Centrais dos Países de Língua Portuguesa”, Cidade da Praia: 2011. Disponível na internet <[www.bcv.cv/XIII/%20encontro%20do%20recursos%20humanos](http://www.bcv.cv/XIII/%20encontro%20do%20recursos%20humanos)> , visitado em 26/01/2012).

GSEAP (Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública), “Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana”, 2007. Disponível na internet <[www.ine.cv/sen/plano%20formação%20do%20sen.pdf](http://www.ine.cv/sen/plano%20formação%20do%20sen.pdf).> , visitado em 26/01/2012.

ROCHA, Bruno Henrique, ”Administração Estratégia: Da Competência Empreendedora à Avaliação do Desempenho”. Disponível na internet, < [http.www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br) >, visitado em 12/03/2011.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon, “Gestão de Pessoas: Um Olhar Sobre a Evolução Histórica do Principal Activo das Organizações Empresariais”. Disponível na internet <[http.www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica](http://www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica)> , visitado em 12/03/2011.

## **APÊNDICE**

## **Pesquisa sobre a gestão de recursos humanos na Câmara Municipal de São Domingos**

Caro Funcionário,

Solicito e agradeço a sua colaboração no levantamento de dados sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Câmara Municipal de São Domingos, com vista à elaboração da Monografia de fim de curso, a ser apresentada à Unipiaget, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública e Autárquica.

A pesquisa tem por objectivo analisar o processo de Recrutamento, Selecção e Socialização Organizacional na Instituição em referência.

O questionário está dividido em duas partes:

A primeira parte contém questões para o levantamento de dados de caracterização pessoal, que permitirão formar o perfil dos inquiridos, em relação ao padrão de respostas.

A segunda parte do questionário procura avaliar a sua percepção a respeito do processo de Recrutamento, Selecção de Pessoal na Câmara Municipal de São Domingos.

Gostaria de ressaltar o carácter estritamente académico desta pesquisa, garantindo-lhe total confidencialidade e anonimato das suas respostas, as quais serão tratadas de forma consolidada, sem distinção individual. Como pode verificar, o questionário não pede em nenhum momento a identificação do inquirido pelo seu nome, justamente para lhe dar total liberdade de resposta.

Cordialmente,

Sílvia Helena Furtado

## PERFIL DO ENTREVISTADO

Assinala com **X** a sua resposta

### 1. IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

1.1. Sexo:

☐ Masculino      ☐ Feminino

1.2. Faixa etária:

☐ 18 a 25 anos    ☐ 26 a 35 anos      ☐ 36 a 45 anos    ☐ + 50 anos

1.3. Anos de Serviço na instituição:

☐ 1 a 5 anos    ☐ 5 a 10 anos      ☐ 10 a 15 anos    ☐ 15 a 20 anos    ☐ + 20 anos

1.4. Nível de Escolaridade:

☐ Ensino Básico    ☐ Ensino Secundário    ☐ Ensino superior    ☐ Outro. Qual?

---

### 2. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL

2.1. Como é feito o recrutamento e a selecção de pessoal na CMSD?

☐ Concurso Público    ☐ Recrutamento directo

2.2. Os critérios utilizados no recrutamento e selecção de pessoal são:

☐ Transparentes      ☐ Duvidosos    ☐ Não sei

2.3. Quais são os principais métodos e técnicas de selecção aplicados na CMSD?

☐ Análise curricular    ☐ Entrevistas    ☐ Testes    ☐ Outros

2.4. Quais as estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção da CMSD?

☐ Interno              ☐ Externo      ☐ Misto

2.5. O método permitia identificar perfil dos candidatos?

☐ Sim                  ☐ Não              ☐ Não Sei

2.6. Os seleccionados tinham o perfil adequado á função?

☐ Sim                  ☐ Não              ☐ Não Sei

2.7. As ofertas de emprego são:

☐ Muito divulgadas ☐ Pouco divulgadas ☐ Não são divulgadas

2.8. Os meios utilizados na divulgação das ofertas de emprego são:

☐ Rádios ☐ Jornais ☐ Editais

2.9. Existe algum regulamento em termos de contratação pública dos recém-recrutados na CMSD:

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

2.10. Os procedimentos e as regras são, em geral, fáceis de compreender?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

## **ANEXO**

## Estrutura Organizacional da Câmara Municipal de S.Domingos

